La collection business **n°1 des ventes**

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA SUPPLY CHAIN

Alain Perrot
Philippe Villemus

63 outils clés en main

2e édition



DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA SUPPLY CHAIN

Alain PERROT
Philippe VILLEMUS

2e édition

63 outils clés en main

DUNOD

Crédits iconographiques : les pictogrammes suivants proviennent du Noun Project. p. 19 : © Austin Condiff. p. 22 : © Cris Dobbins, © Jeremy J Bristol, © Dirk Rowe, © Rémy Médard. p. 28 : © Dmitry Baranovskiy. p. 42 : © Christy Presler. p. 43 : © Arthur Shlain. p. 72 : © Jeremy J Bristol, © Ana María Lora Macias, © Ahmed Elzahra, © Claire Jones. p. 92 : © Jeremy J Bristol, © Ana María Lora Macias, © Rémy Médard, © Ahmed Elzahra. p. 104 : © Jeremy J Bristol, © Ana María Lora Macias, © Rémy Médard, © Ahmed Elzahra. p. 114 : © Rémy Médard. p. 116 : © Jeremy J Bristol, © Ana María Lora Macias, © Ahmed Elzahra, © Samuel Q. Green. p. 132-133 : © Takao Umehara. p. 137 : © Brad Cain, © Patrick Morrison, © Enzet, © Gabriele Malaspina, © Javi Ayala. p. 148 : © Dirk Rowe, © Dmitry Baranovskiy. p. 154 : © Gabriele Malaspina. p. 172 : © Rémy Médard.

Mise en page : Belle Page
© Dunod, 2022
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-084215-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Couverture

Page de titre

Page de Copyright

Vous aussi, ayez le réflexe

Des outils opérationnels tout de suite

Remerciements

Avant-propos

DOSSIER 1 - LES STRATÉGIES SUPPLY CHAIN

- Outil 1 - Le positionnement Supply Chain
- Outil 2 - L'échelle de maturité Supply Chain
- Outil 3 - Le diagnostic Supply Chain
- Outil 4 - La démarche stratégique de droite à gauche
- Outil 5 - La maison stratégique Supply Chain
- Outil 6 - La feuille de route Supply Chain
- Outil 7 - Le wargame de Supply Chain

DOSSIER 2 - LES INFRASTRUCTURES SUPPLY CHAIN

- Outil 8 - Les solutions clients
- Outil 9 - Les stratégies de différenciation retardée
- Outil 10 - La gestion de la complexité
- Outil 11 - La décision Make or Buy
- Outil 12 - Le cycle Order to cash
- Outil 13 - La gestion des Master Data
- Outil 14 - L'organisation Supply Chain
- Outil 15 - Le digital
- Outil 16 - Le management distribué (travail à distance)

DOSSIER 3 - LA DISTRIBUTION PHYSIQUE

- Outil 17 - La gestion d'entrepôt
- Outil 18 - La gestion du transport
- Outil 19 - La logistique inversée
- Outil 20 - L'outsourcing
- Outil 21 - Le Cost to serve
- Outil 22 - Le design de réseau

DOSSIER 4 - LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

Outil 23 - La prévision des ventes
Outil 24 - Les outils statistiques de prévision
Outil 25 - La géopolitique de la Supply Chain
Outil 26 - La gestion des activités
Outil 27 - La gestion des stocks
Outil 28 - Le Distribution Resource Planning (DRP)
Outil 29 - Le plan directeur de production (PDP)
Outil 30 - L'ordonnancement
Outil 31 - Le MRP et le plan d'approvisionnement
Outil 32 - Le Flow thinking
DOSSIER 5 - LA COLLABORATION SUPPLY CHAIN
Outil 33 - Les étapes de la collaboration
Outil 34 - La cartographie de la collaboration
Outil 35 - Le Value Stream Mapping (VSM)
Outil 36 - Le contrat de service (Service Level Agreement)
Outil 37 - Les outils collaboratifs de distribution physique
Outil 38 - Les outils collaboratifs de planification
Outil 39 - L'Efficient Consumer Response (ECR)
Outil 40 - La feuille de route de la collaboration
Outil 41 - Le management multiculturel
DOSSIER 6 - LE S&OP
Outil 42 - L'articulation du processus S&OP
Outil 43 - La gestion du portefeuille et des activités
Outil 44 - La gestion de la demande
Outil 45 - La gestion des opérations
Outil 46 - La réconciliation intégrée
Outil 47 - La réunion S&OP
Outil 48 - La mise en place d'un S&OP
DOSSIER 7 - L'EXCELLENCE SUPPLY CHAIN
Outil 49 - La clockspeed Supply Chain
Outil 50 - L'ingénierie simultanée 3D
Outil 51 - Le Go-to-market management
Outil 52 - La Supply Chain Lean
Outil 53 - Le Quick Response Manufacturing (QRM)
Outil 54 - La gestion des risques Supply Chain
Outil 55 - La RSE (responsabilité sociétale des entreprises)
Outil 56 - Le Leadership Supply Chain
DOSSIER 8 - LA PERFORMANCE SUPPLY CHAIN
Outil 57 - Les profils Supply Chain
Outil 58 - La performance d'équipe

Outil 59 - La gestion d'un projet Supply Chain
Outil 60 - Les indicateurs de performance Supply Chain
Outil 61 - Le Tao de la Supply Chain
Outil 62 - La conduite du changement
Outil 63 - Les réseaux de valeur
Glossaire

Vous aussi, ayez le réflexe

Boîte à outils

Des **outils classés** par **dossiers thématiques**



Une **présentation visuelle** de chaque outil





Des **exemples, cas** ou **exercices** pour approfondir



La Boîte à outils
Des outils opérationnels tout de suite

Méga Boîte à outils

Agilité – 100 outils
Coordonnée par N. Van Laethem
Manager leader – 100 outils
Coordonnée par P. Bélorgey,
N. Van Laethem
Digital en entreprise – 100 outils Coordonnée par C. Lejealle

Petite Boîte à outils

Génération de Leads
P. Gastaud
Instagram
C. Pellerin
LinkedIn
J. Pibourret
Management à distance
S. Levillain
Podcast
V. Béjot
Télétravail
G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

MÉTIERS

Acheteur, *3e éd.*
S. Canonne, Ph. Petit
Auditeur financier, *3e éd.*
S. Boccon-Gibod, É. Vilmint **Chef de projet, *3e éd.***
J. Maes, F. Debois
Chief Digital Officer

E. Métais-Wiersch, D. Autissier **Chief Happiness Officer** A. Motte, S. Larabi, S. Boutet **Coaching, *3e éd*.**

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri **Commercial, *3e éd*.**

P. Bélorgey, S. Mercier

Communication, *4e éd*.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

Community Manager, *2e éd*.

C. Pellerin

Comptabilité, *3e éd*.

B. Bachy

Consultant, *2e éd*.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Contrôle de gestion

C. Selmer

Création d'entreprise, 2022

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis **CSE, *2e éd*.**

A.-L. Smaguine

E-commerce, *2e éd*.

C. Delabre

Expérience client *3e éd*.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan **Formateurs, *4e éd*.**

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden **Freelance**

S. Moran

Inbound marketing et growth hacking S. Truphème, Ph. Gastaud

Libraire

C. Meneghetti, J.-C. Millois **Management, *2e éd*.**

P. Stern, J.-M. Schoettl

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa **Marketing, *4e éd*.**

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret **Marketing digital, *2e éd*.**

S. Truphème, Ph. Gastaud

Négociation, *2e éd*.

P. Stern, J. Mouton

Qualité, *4e éd*.

F. Gillet-Goinard, B. Seno **Responsable financier, *3e éd*.**

C. Selmer

Ressources Humaines, *3e éd*.

A. Haegel

Speaker-conférencier, *2e éd.*

C. Morlet, B. Deloupy

TPE

G. Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec **Améliorer sa mémoire et sa concentration** X. Delengaigne, C. Maitre **Analyse des données**

C. Coron

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi **Conduite du changement et de la transformation, *2e éd.***

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, E. Métais **Créativité, *3e éd.***

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier **Design management**

B. Szostak, F. Lenfant

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Dialogue en entreprise A. Stimec, A. Benitah

Écrire pour le Web, *2e éd.*

M. Gani

Écrits professionnels

V. Le Broussois

Efficacité professionnelle, *2e éd.*

P. Bélorgey

Facilitation

E. Brunet, A. Monot

Gamification

A. Duarté, S. Bru

Gestion des conflits, *2e éd.*

J. Salzer, A. Stimec

Innovation, *2e éd.*

G. Benoit-Cervantes

Innovation managériale D. Autissier, É. Métais, J.-M. Peretti **Intelligence collective, *2e éd.***

B. Arnaud, S. Cahn

Intelligence économique C. Deschamps, N. Moinet

Lean, *2e éd.*

R. Demetrescoux

Leadership, *2e éd.*

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet **Management à distance**

S. Levillain

Management transversal, *2e éd.*

J.-P. Testa, B. Déroulède **Marketing vidéo**

T. Gasio

Micro-entrepreneur, *2e éd.*

C. Selmer, J. Hellart

Mind mapping, *2e éd.*

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne **Mon parcours professionnel** F. Gillet-Goinard, B. Seno **Organisation, *3e éd.***

B. Pommeret

Orthographe

A. Ponsonnet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

Prendre la parole en public A. Leibovitz

Santé - Sécurité - Environnement, *4e éd.*

F. Gillet-Goinard, C. Monar **Réseaux sociaux, *4e éd.***

C. Bladier

Sécurité économique

N. Moinet

SEO

B. Thiers

Soft skills

N. Van Laethem, J-M Josset **Stratégie, *4e éd.***

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Stratégie digitale omnicanale C. Headley, C. Lejealle

Supply chain, *2e éd.*

A. Perrot, Ph. Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Améliorer sa mémoire

X. Delengaigne, C. Maitre, F. Masucci **Bien-être au travail, *2e éd.***

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas **Confiance en soi**

A. Leibovitz

Développement personnel L. Lagarde

Gestion du stress

G. du Penhoat

Gestion du temps*, 2^e^éd.*

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle*, 2^e^éd.*

C. Peres-Court, M.-E. Launet **Personal Branding**

S. Moran, N. Van Laethem

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas **Pleine conscience au travail** S. Labouesse, N. Van Laethem **Psychologie positive au travail** B. Arnaud, E. Mellet

Relaxation

L. Histel-Barontini

Santé au travail

C. Vasey

Remerciements

Nous dédions cet ouvrage à tous ceux qui nous ont accompagnés, tout au long de notre vie professionnelle, dans notre métier de manager, de dirigeant, de consultant ou de professeur.

Certains nous ont beaucoup appris. D’autres nous ont questionnés. D’autres encore nous ont écoutés. D’autres enfin nous ont supportés, dans les deux sens du terme, en particulier nos épouses, Claudine et Françoise.

En rédigeant ce livre, nous avons pensé à tous ceux qui allaient le lire et, nous l’espérons, l’utiliser : managers de la Supply Chain, directeurs, mais aussi opérationnels, étudiants (en particulier ceux de Montpellier Business School), consultants, enseignants. Nous les remercions, par avance, de tous les commentaires ou remarques qu’ils pourraient nous adresser.

Merci aux équipes de Dunod de nous avoir poussé à améliorer cette nouvelle édition, qu’il fut un plaisir de taper à quatre mains, entre vrais amis de plus de trente ans.

Avant-propos

Avec la pandémie de Covid-19, jamais on n'aura autant parlé de Supply Chain, de logistique, d'approvisionnement, de stocks, de ruptures, de flux. Même les médias « grand public » se sont passionnés pour ce qui semblait des domaines réservés aux professionnels. Désormais, la Supply Chain est devenue un sujet stratégique en économie, mais aussi un enjeu vital de notre société.

Gérer les flux de produits, de données et d'argent

La Supply Chain, ou chaîne d'approvisionnement, est l'un des maillons essentiels à la création de valeur, au même titre que le marketing ou la recherche & développement. Elle recouvre la gestion de l'ensemble des flux de produits, de données et d'argent, du premier fournisseur au client final. Son but, de manière très simplifiée, est de livrer le bon produit, à la bonne quantité, au bon endroit, au bon moment et à moindre coût.

Les fondamentaux sont obligatoires

Avec la digitalisation et la vogue des recettes miracles, les organisations en oublient souvent les fondamentaux de la Supply Chain. Or, avant d'adopter des méthodes hypersophistiquées, les responsables doivent revenir aux fondamentaux : gestion des stocks, éradication des ruptures, efficience de la logistique, fiabilité des prévisions de ventes, etc. Car ces « basiques » sont nécessaires au développement d'une Supply Chain performante.

Sélectionner les outils pratiques essentiels

La boîte à outils de la Supply Chain pourrait contenir mille et un outils, tant cette fonction est friande d'algorithmes, de formules de calcul et de méthodes. Il serait présomptueux de vouloir synthétiser, dans un seul

ouvrage, tous ces outils si sophistiqués. Nous avons donc dû faire des choix selon les critères suivants :

- Couvrir tous les métiers de la Supply Chain.
- Présenter des outils applicables pour toute industrie.
- Sélectionner les outils qui nous semblent incontournables.
- Ne parler que des outils que nous avons éprouvés.

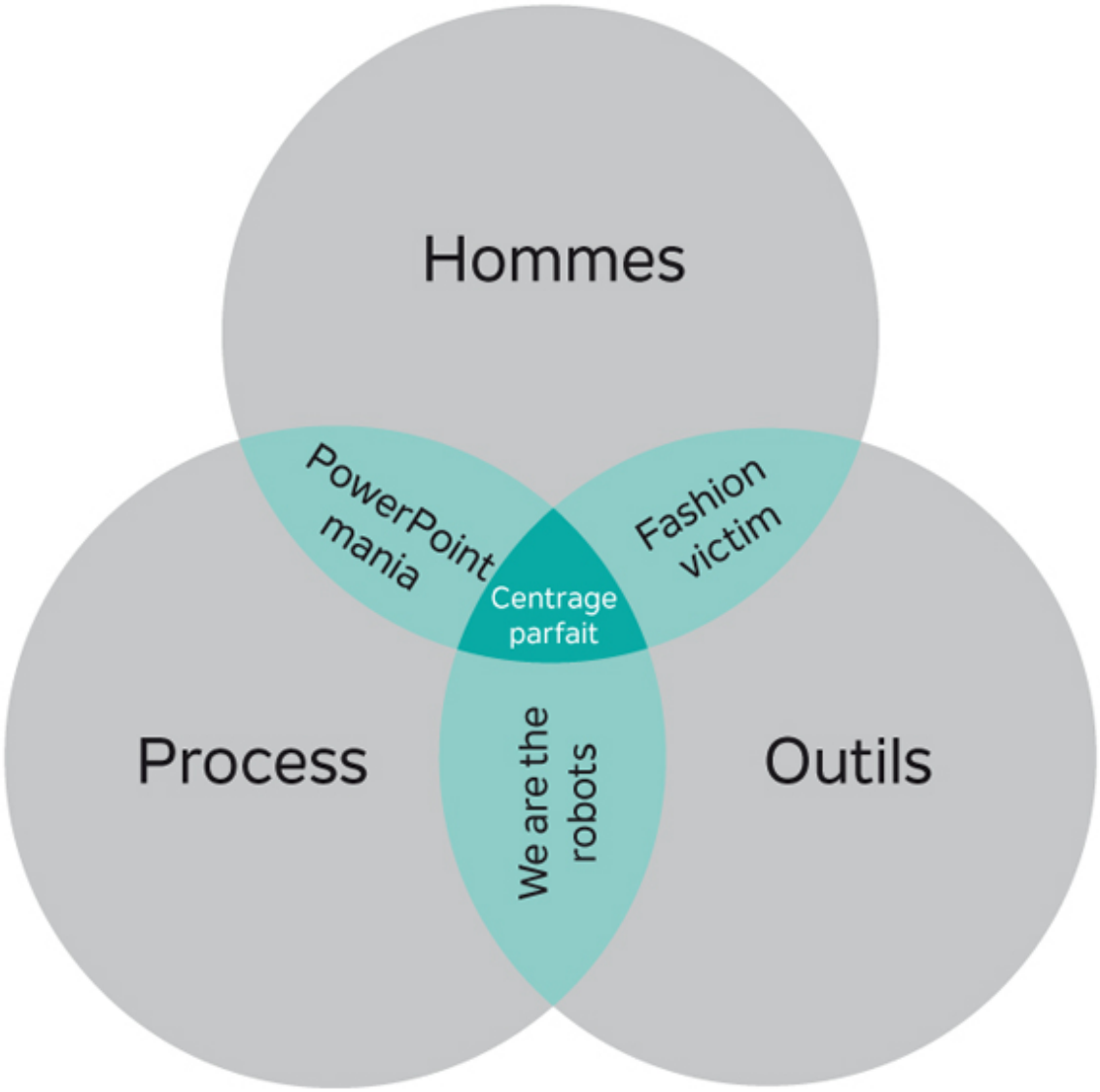
Créer de la valeur sans oublier le facteur humain

Cet ouvrage, à destination des opérationnels mais aussi des dirigeants, se concentre sur l'indispensable. Il s'ancre dans la réalité des entreprises modernes, en développant notamment la partie « humaine » de la Supply Chain. Il caresse l'ambition de donner à tous les acteurs directs ou indirects de la Supply Chain une vision holistique de celle-ci, afin qu'ils déterminent pour leur propre environnement le centrage parfait entre les hommes, les process et les outils, selon le schéma ci-contre.

Enfin, cette *Boîte à outils* entend faire partager aux lecteurs la passion d'une fonction que d'aucuns prétendent aride ou rébarbative — et donc réservée aux seuls spécialistes — alors que la Supply Chain, quand elle est dynamique et collective, est un formidable catalyseur des énergies.

Huit dossiers opérationnels

Huit dossiers développent les principaux outils et les méthodes. Chaque dossier correspond à un thème fondamental de la Supply Chain, permettant de prendre en compte ses principales dimensions, qu'elles soient opérationnelles, stratégiques, tactiques ou humaines.


Hommes
PowerPoint mania
Fashion victim
Centrage parfait
Process
We are the robots
Outils

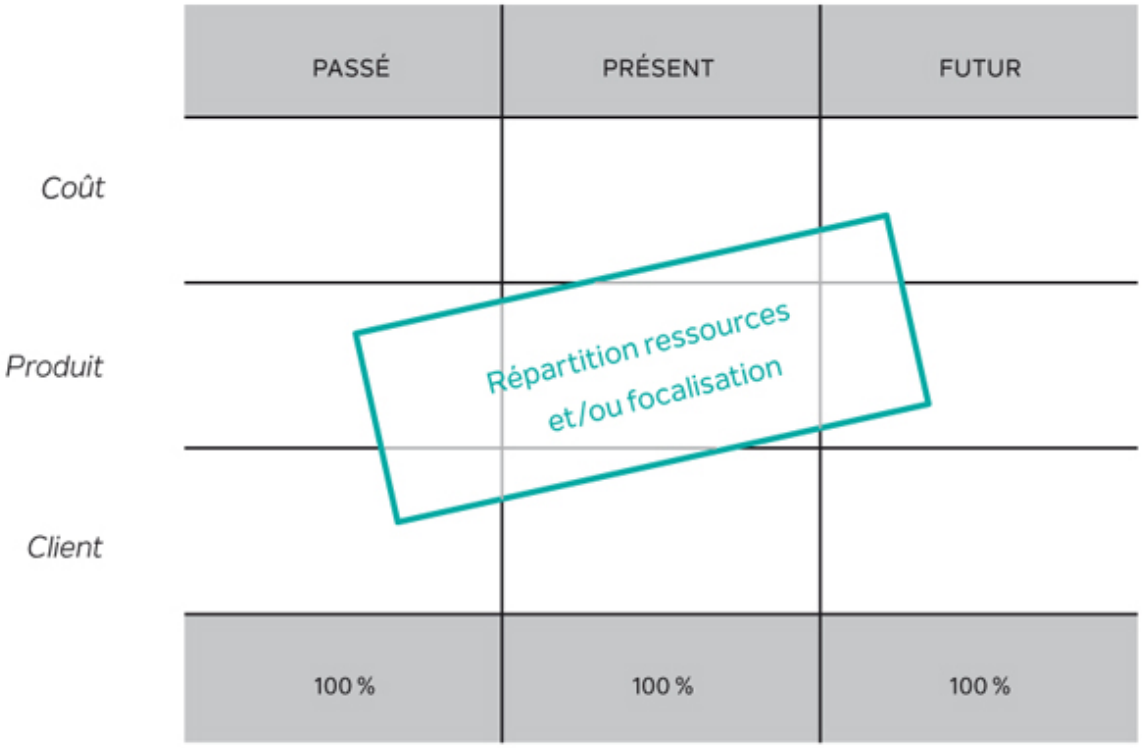
DOSSIER
1

LES STRATÉGIES SUPPLY CHAIN

“

La lutte elle-même vers les sommets suffit à remplir un coeur d’homme.

Albert Camus



Une vraie stratégie se définit par sa capacité à faire des choix et par les moyens alloués pour les concrétiser. Beaucoup de prétendues stratégies

Supply Chain se présentent comme des listes de choses à améliorer en termes de coûts, innovations et clients, avec un fort tropisme vers la baisse des coûts. Or l'enjeu stratégique de la Supply Chain est la concordance avec la stratégie de l'entreprise et l'allocation des ressources selon les lignes coût/produit/client et les axes passé/présent/futur. L'exercice stratégique de la Supply Chain montre comment obtenir un avantage concurrentiel, par opposition au simple Supply Chain management, ancré dans l'intendance des opérations et moins intéressant pour la direction générale.

Peut-on avoir le beurre et l'argent du beurre grâce à la Supply Chain ?

La Supply Chain est parfois présentée par ses prosélytes comme une arme fatale pour résoudre de façon magique tous les problèmes. C'est évidemment un mythe. En revanche, elle offre un large spectre de possibilités permettant des performances exceptionnelles, pour autant que les choix stratégiques soient clairs, cohérents et stables. Ainsi, la stratégie Lean permet d'avoir un excellent taux de service, avec des coûts et des stocks très bas ; mais elle requiert en même temps une demande assez stable et prévisible, favorisée par un portefeuille produits réduit. À l'opposé, le modèle *Quick Response* permet de gérer un portefeuille large à forte variabilité, tout en ayant un taux de service et des stocks bas.

Peut-on avoir en plus le sourire de la crémière ?

La réponse est « oui » si l'on prend les exemples précédents du Lean et du *Quick Response*. Mais passer d'un modèle de production de masse à un modèle Lean est d'abord un problème de changement de culture, donc de conduite du changement. L'analyse stratégique Supply Chain doit saisir la pertinence de chaque modèle par rapport au marché et à l'entreprise. C'est pourquoi nous parlons de stratégies au pluriel. D'où la question suivante : combien de modèles de Supply Chain l'entreprise peut-elle gérer ?

La série d'outils de ce dossier reprend, pour la Supply Chain, les questions philosophiques : « Qui sommes-nous ? D'où venons-nous ? Où allons-nous ? » En rajoutant néanmoins, à l'ère de l'avantage

concurrentiel temporaire, la plus difficile des questions : à quelle vitesse y allons-nous ?

Les outils

1 Le positionnement Supply Chain
2 L’échelle de maturité Supply Chain
3 Le diagnostic Supply Chain
4 La démarche stratégique de droite à gauche
5 La maison stratégique Supply Chain
6 La feuille de route Supply Chain
7 Le *wargame* de Supply Chain

OUTIL 1

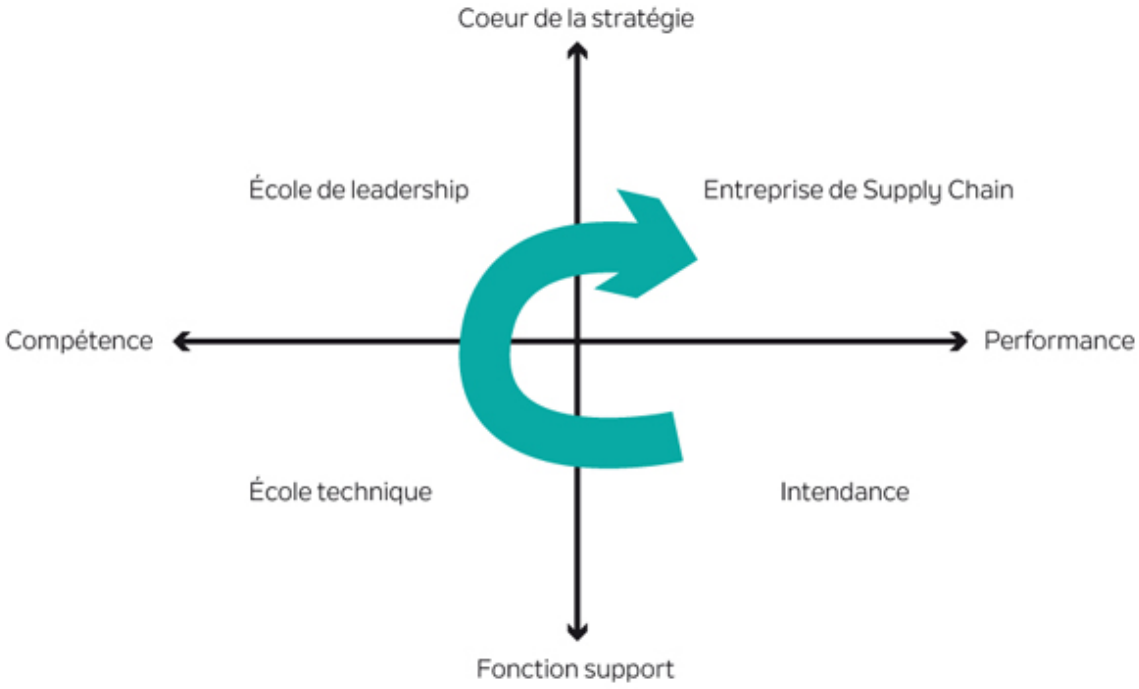
Le positionnement Supply Chain

> “
>
> *Celui qui innove aura pour ennemis tous ceux qui sont bien placés sous l’ordre actuel des choses.*
>
> Machiavel

En quelques mots

Le **positionnement Supply Chain** est une décision majeure. Quarante ans après son « invention », la Supply Chain a acquis ses lettres de noblesse en étant au **cœur de la stratégie** de beaucoup d’entreprises et en procurant des performances exceptionnelles au-delà de son périmètre fonctionnel. Il est très probable que les années 2020 seront l’âge d’or de la Supply Chain : elle devra se positionner comme la **colonne vertébrale** des entreprises, quel que soit leur secteur et quel que soit son niveau de maturité.

LES 4 POSSIBILITÉS DE POSITIONNEMENT POUR UNE SUPPLY CHAIN



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Sortir du ghetto « intendance » accolé historiquement à la Supply Chain, pour impliquer toute l'entreprise vers un but qui lui procurera un avantage concurrentiel durable.

Contexte

La Supply Chain renvoie trop souvent à des problèmes de dysfonctionnement (mauvais taux de service ou stocks excessifs par exemple). Les directeurs Supply Chain adoptent alors au mieux des comportements de Super Héros sauvant le monde tous les jours, au pire des attitudes de victimes expiatoires portant sur eux tous les malheurs de l'entreprise. Pour échapper à cette fatalité, un Leader Supply Chain des années 2020 doit dès le départ proposer une ambition qui positionne la Supply Chain au cœur de l'entreprise.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Conduire un diagnostic qui change la donne :** les diagnostics se focalisent surtout sur ce qui ne va pas, faisant des plans Supply Chain des « réparateurs ». En changeant de perspective (concentration sur le consommateur final plutôt que sur le client qui sert le consommateur), la Supply Chain ouvre une frontière plus prometteuse en matière de création de valeur.
2. **Co-construire une vision partagée et supportée :** le temps des leaders géniaux suivis par des équipes admiratives est révolu. Le leader des années 2020 dépend du contexte et propose aux équipes un point d'ancrage à la fois inspirant et crédible. L'écart entre la situation actuelle et le point d'ancrage doit être mesuré pour créer une bonne dynamique.
3. **Définir la stratégie de changement :** selon les résultats du diagnostic, il faudra choisir entre une stratégie séquentielle (franchir une à une les étapes de l'échelle de maturité Supply Chain) et une stratégie synchronique (choisir immédiatement un projet d'excellence qui incarne la nouvelle vision).
4. **Organiser le plan marketing du projet :** s'improviser expert marketing pour son projet Supply Chain est une grave erreur. Étant donné l'enjeu, il est impératif de faire appel à un marketeur professionnel pour établir le plan.

Méthodologie et conseils

La frontière est ténue entre un positionnement superficiel et un positionnement qui va droit au cœur de tous les acteurs de l'entreprise, notamment l'équipe de direction. Le changement génère des conflits et des résistances. Un nouveau positionnement Supply Chain se mesure aussi aux hostilités qu'il suscite à ses débuts. Faites de la Supply Chain la colonne vertébrale de l'entreprise !

Avant de vous lancer…

✓ Lorsque l'on prend une fonction de direction Supply Chain, il faut prendre son temps avant d'annoncer le nouveau

positionnement afin d’éviter l’écueil du positionnement déconnecté de la réalité.

- ✓ Lorsque l’on est en poste depuis longtemps, il est préférable de s’appuyer sur un projet « transformateur » tel que le S&OP.
- ✓ Il faut s’inspirer des tendances managériales actuelles, telles que le *storytelling* (mise en récit) et l’esprit de conquête.
- ✓ Il faut prendre exemple sur des réussites Supply Chain éprouvées et notoires, comme Amazon, Apple ou McDonald’s.

OUTIL 2

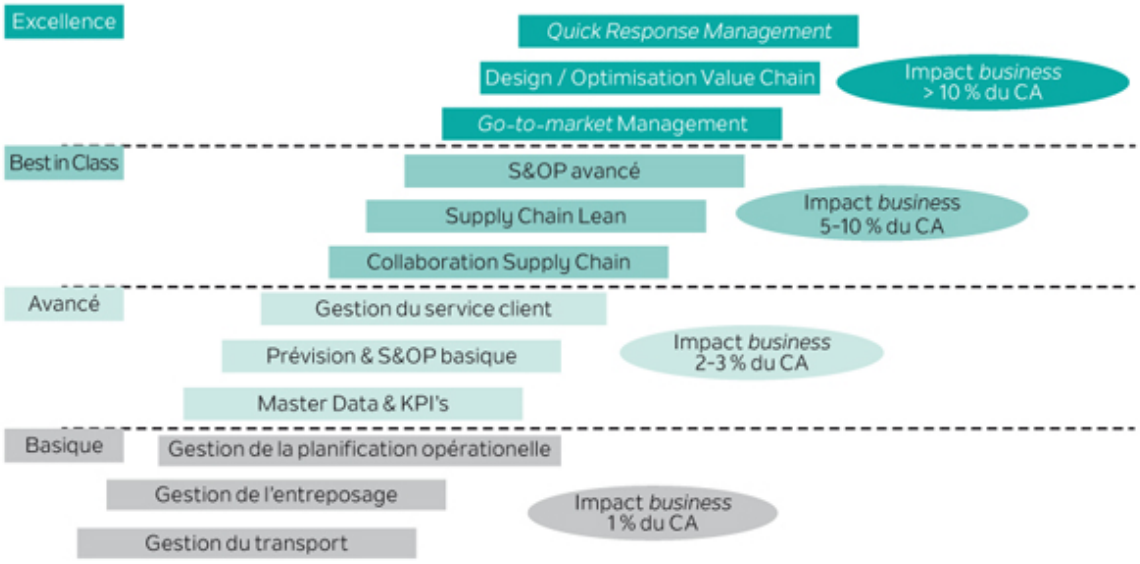
L’échelle de maturité Supply Chain

> “
>
> *L’accomplissement s’avèrera être un voyage, et non une destination.*
>
> Dwight Eisenhower

En quelques mots

Pour sortir de l’ombre où elle est souvent confinée, la Supply Chain doit apprendre à **se vendre** de façon **responsable**. Ainsi, au travers de **l’échelle de maturité**, la Supply Chain doit montrer toutes les possibilités qu’elle offre, avec en particulier **les impacts** ***business*** **associés**. Elle doit aussi mettre en évidence qu’il n’y a pas de Supply Chain magique, et que pour atteindre les niveaux supérieurs attractifs, il faut maîtriser d’abord les fondamentaux.

LES 4 NIVEAUX DE MATURITÉ D’UNE SUPPLY CHAIN



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Montrer concrètement le champ des possibles dans la mise en place d'une Supply Chain dynamique.

Contexte

Plus de quarante ans après son invention, la Supply Chain est encore en manque de reconnaissance. Soit par manque d'ambition : la Supply Chain est alors cantonnée au rôle d'intendance. Soit par manque de réalisme : la Supply Chain est magnifique dans les présentations PowerPoint, mais la réalité terrain est moins reluisante. Il faut donc adopter un référentiel montrant les perspectives offertes par une Supply Chain performante, mais aussi les étapes à franchir pour atteindre l'excellence.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Comprendre l'échelle de maturité :** étudier les 12 blocs de l'échelle de maturité, présentés dans ce livre sous la forme d'outils ou de dossier complet. Comprendre les tenants et les aboutissants de chaque bloc, leurs enjeux et leur niveau de difficulté.
2. **Évaluer le niveau de maturité actuel :** diagnostiquer le niveau de l'entreprise pour chaque bloc : inexistant, faible, sous contrôle, performant.
3. **Dialoguer avec les parties prenantes :** écouter les attentes de la direction générale et des autres fonctions ; les faire réagir pro-activement sur l'intérêt des différents blocs pour le *business*.
4. **Co-construire une feuille de route à la fois ambitieuse et crédible :** en collaboration avec les différentes parties prenantes, dont la DG, établir la mise en place des blocs selon une stratégie d'amélioration continue (du bloc le plus bas au bloc le plus haut) ou de rupture (démarrer directement par le niveau 3, voire le niveau 4).

Méthodologie et conseils

La mise en place d'une Supply Chain s'apparente plus à une quête remplie de chausse-trappes et de retours en arrière qu'à un long fleuve tranquille où l'on met en place un bloc après l'autre. En partant du niveau le plus bas, il est courant de mettre cinq ans pour atteindre le niveau « Best In Class » et dix ans pour atteindre le niveau « Excellence ». La vitesse de mise en place dépend avant tout du tempérament du leader Supply Chain et du besoin de changement de l'entreprise. Lorsque la feuille de route est établie, nous recommandons de démarrer par un seul bloc et d'en faire un exemple concret, en particulier dans les gains financiers. Ce projet exemplaire déclenchera une prise de conscience chez les parties prenantes, et tirera le projet Supply Chain dans son ensemble. Élargissez, pas à pas, les champs avantageux du possible !

Avant de vous lancer…

- ✓ Il s’agit de réaliser un diagnostic exigeant de maîtrise de chaque bloc.
- ✓ Il faut mettre en place des blocs dont a vraiment besoin le *business*, plutôt que des blocs « gadgets » souvent issus de la mode Supply Chain du moment.
- ✓ Il faut garder en tête qu’il s’agit d’une vision d’ensemble instantanée de la Supply Chain qui crée une accroche auprès de la direction générale à la fois par les enjeux qu’elle présente, mais aussi les concepts qu’elle met en avant.

OUTIL 3

Le diagnostic Supply Chain

> “
>
> *Si j’avais une heure pour résoudre un problème, je prendrais 55 minutes à réfléchir au problème et 5 minutes à penser aux solutions.*
>
> Albert Einstein

En quelques mots

Le diagnostic Supply Chain est le **point d’ancrage d’une stratégie**. Quelle que soit sa sévérité, il doit faire mouche. Son efficacité se mesure plus à l’engagement qu’il suscite qu’au score qu’il délivre. Dans cet esprit, il doit être **investigateur** plutôt qu’inquisiteur, en ouvrant des **perspectives** par le dialogue, au lieu de fermer ce dernier à coups de check-lists assommantes qui expriment des schémas préfabriqués de moins en moins adaptés à la complexité actuelle.

LES 10 POINTS D’INVESTIGATION POUR UN CHAMPION DE LA SUPPLY CHAIN

1. Une stratégie connectée supportée par un leadership solide	6. L'excellence dans l'exécution de la logistique
√ Il y a une stratégie Supply Chain en cohérence avec la stratégie du *business*, guidée par un principe d'action clair et unique.	√ Le système logistique est géré avec la même rigueur industrielle qu'une usine, et avec les meilleures pratiques du Lean management.
2. Une focalisation intense sur les mesures financières	7. Une maîtrise dans la planification et l'agilité de l'entreprise
√ Les paramètres financiers sont ancrés dans les objectifs Supply Chain et dans le quotidien des opérations Supply Chain.	√ Le comité de direction de l'entreprise, emmené par le directeur général, pratique activement le S&OP et l'améliore en permanence.
3. Un engagement pour l'innovation et l'amélioration des processus	8. Une haute intégration et satisfaction des clients
√ Le PDCA *(Plan, Do, Check, Act)* est présent au quotidien et dans tous les secteurs de la Supply Chain.	√ Il existe une passion du client visible au travers des indicateurs de performance qui s'améliorent à la fois en valeur et en exigence.
4. Une collaboration étroite avec des partenaires sélectionnés	9. Une capacité à anticiper et gérer les risques
√ Il existe des programmes d'amélioration de la productivité et du développement de l'innovation avec les partenaires. Ces programmes délivrent des résultats.	√ Il existe une cartographie des risques, exprimée en termes de probabilité et d'impact sur l'ensemble de la *end-to-end* Supply Chain.
5. Un *sourcing* stratégique au-dessus du lot	10. Une optimisation globale de la Supply Chain
√ Le *sourcing* est mondial et basé sur une approche *total cost of ownership* (TCO) afin d'intégrer les besoins de la Supply Chain.	√ La Supply Chain mène régulièrement des études d'optimisation (réseau, *Value Stream Mapping*, etc.), et agit en conséquence.

Adapté de Poirier, Quinn et Swink, *Diagnosing Greatness.*

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Déclencher l'envie dans l'ensemble de l'organisation, à partir d'un état des lieux exigeant et engageant, de se mettre en mouvement pour concrétiser une ambition qui stimule et donne du sens.

Contexte

La stratégie se fonde sur le diagnostic. De la qualité de ce dernier, va dépendre la pertinence des choix réalisés par la suite, en particulier l'allocation des ressources et les actions prioritaires choisies. Si ce dernier est trop stéréotypé à partir de check-lists universelles interminables, il sera rejeté par l'organisation qui ne se reconnaîtra pas dans ses conclusions. Trop complaisant, il entraînera une

approche « fleur au fusil », vouée à l'échec. Un bon diagnostic se fait dans le dialogue mais aussi la dialectique, l'écoute des positions divergentes, et la synthèse cohérente et pertinente des données et des faits recueillis.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Comprendre le questionnaire :** les dix points d'investigation n'appellent pas un score comme à l'école, mais un dialogue dynamique avec les divers départements de l'organisation.
2. **Engager un dialogue sceptique avec l'organisation :** en s'appuyant sur les dix points, faire réagir les parties prenantes, en cherchant, comme pour toute démarche scientifique, des avis contradictoires.
3. **Concasser les résultats du dialogue en équipe :** un diagnostic pénétrant n'est pas une somme d'observations, mais le nectar d'une alchimie complexe. Pour l'extraire, il est indispensable de passer par une phase de confrontation d'idées en apparence chaotique.
4. **Extraire trois à cinq axes de travail :** un diagnostic percutant se limite à un nombre réduit mais concentré de points d'amélioration. Il n'y a pas d'algorithme pour cela, mais seulement la perspicacité du diagnostiqueur, et sa capacité à se concentrer sur les priorités qu'il a définies collectivement avec les parties prenantes.

Méthodologie et conseils

Dans un monde qui change en permanence, on ne peut pas viser la perfection sur chaque point. Il s'agit de procéder par itération. La précision du diagnostic s'obtient en creusant chaque point, ce qui s'apparente à une véritable enquête policière, dont les quatre commandements sont :

- Ne rien croire.
- Ne rien supposer *a priori*.
- Tout questionner.

- Valider une hypothèse par des faits.

Laissez le dernier mot à vos clients : le diagnostic doit donner envie de mieux faire !

Avant de vous lancer…

✓ Il s'agit d'une méthode qui ne cherche pas à donner des bonnes ou des mauvaises notes, mais à créer un déclic mettant en mouvement l'organisation de façon exigeante.

✓ Comme cette méthode n'apporte pas de recettes de cuisine toutes faites, et que dans sa nature même elle est itérative, il est préférable de débuter par un cas facile (un processus simple ou une petite *business unit*) et d'enrichir la méthode au fur et à mesure des expériences. La meilleure façon d'apprendre est de faire, et non pas chercher d'emblée la perfection.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

L'art du questionnement

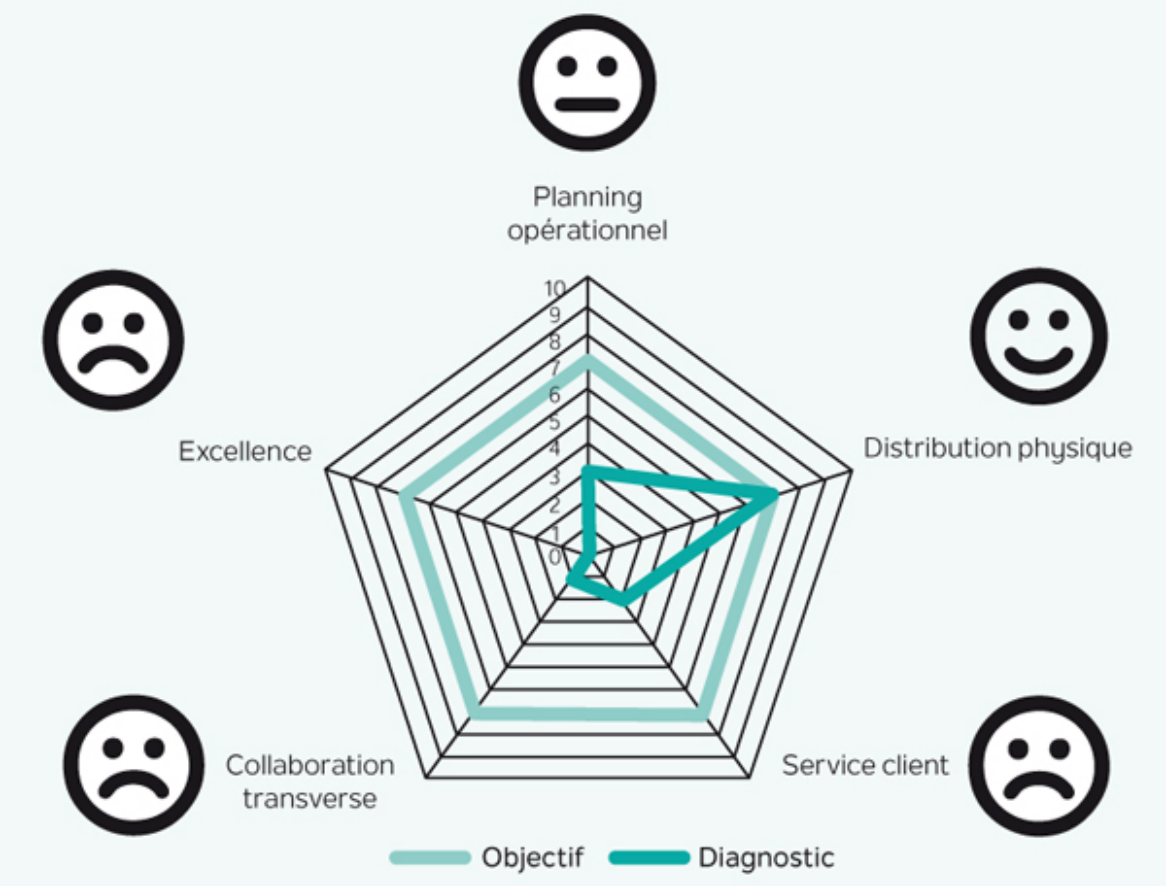
Un diagnostiqueur commet souvent l'erreur de parler avant d'écouter. Le but d'un diagnostic est d'obtenir des informations, pas de vérifier des idées préconçues. C'est pourquoi il importe de mettre la personne interviewée à l'aise. L'interview doit commencer par des questions générales et ouvertes qui permettent à l'interviewé d'exprimer spontanément ce qu'il a à dire. Au fur et à mesure de la conversation, saisir des points saillants pour les creuser, en veillant toujours à apporter des preuves matérielles qui étayent les arguments. Tout au long de l'interview, il faut continuer de questionner, car un diagnostic s'apparente souvent à la recherche d'une aiguille dans une botte de foin. Voici quelques points de contrôle qui permettent de cerner rapidement le niveau de maturité d'une Supply Chain.

Distribution physique	Planification opérationnelle
• Il y a un contrat avec des spécifications globales pour chaque prestataire. • Il y a des protocoles transport écrits. • L'exécution des livraisons est focalisée sur la satisfaction de la demande initiale du client. • Le système qualité garantit que les produits arrivent en bon état à leur point de consommation. • Les principes du Lean sont appliqués dans les entrepôts. • Les ressources des dépôts sont gérées industriellement comme une usine. • La précision des stocks est > 95 %. • Il y a une réunion de distribution physique mensuelle avec toutes les parties prenantes.	• Le processus de prévisions respecte la méthode décrite dans l'outil 23. • La gestion des activités est un processus formel avec un RACI (*Responsible*, *Accountable*, *Consulted*, *Informed*) clair et écrit. • Il y a une politique de stock écrite et appliquée dans le PDP et le MRP. • Les Masterdata ont un processus formel avec un RACI clair. • Les contraintes Supply Chain "*End to end*" sont respectées. • Il y a un SLA écrit, connu et respecté entre Supply Chain et production. • Le niveau de service des fournisseurs est mesuré, géré, et s'améliore.
Service client	**Sujets transverses**
• L'équipe du service client contrôle ou influence les commandes clients pour éviter l'effet *bullwhip*. • Il y a une politique de service client validée par le comité de direction, avec des priorités client. • Le service client a un rôle proactif dans la consommation de la prévision. • Le service client a un rôle proactif dans l'optimisation des coûts logistiques. • Les coûts logistiques sont reflétés dans les conditions commerciales. • Le service client codirige avec les ventes la collaboration client. • Il y a une feuille de route du service client qui intègre les stratégies client, et qui est en marche.	• Les KPI's de la Supply Chain sont gérés selon les principes du Lean. • Il y a un programme de collaboration fournisseurs qui rapporte au moins 1 % de gains sur achats/an. • Le *Value Stream Mapping* est couramment pratiqué et géré en mode PDCA. • Une étude réseau est conduite une fois par an. • Il y a un programme GTM (outil 50) actif. • La Supply Chain est proactive dans le développement des nouveaux produits. • Il y a une stratégie Supply Chain alignée sur la stratégie de l'entreprise. • Il y a un plan de développement des équipes. • La finance est ancrée dans la Supply Chain.



Cas d'entreprise

Les écarts entre rêve et réalité



CONTEXTE

Dans cette firme agroalimentaire, la Supply Chain est une logistique améliorée type « intendance » qui a du mal à peser sur les décisions générales. À partir d'un questionnaire un peu plus complet que l'exemple de la page de gauche, en synthétisant graphiquement les réponses, on constate l'étendue de l'écart entre les besoins Supply Chain de l'entreprise et son niveau de maturité actuel.

RÉSULTAT

Le directeur Supply Chain n'a ni les moyens de développer ses idées, ni le soutien fort de sa direction générale. Or il convient de construire la maison Supply Chain pierre par pierre. On commencera par la mise en place des standards de la planification opérationnelle détaillés dans le dossier 4, puis d'un S&OP de base (voir dossier 6), accompagné d'un développement des compétences de l'équipe (voir outil 60). Compte tenu du faible niveau de maturité Supply Chain, cela représente un programme copieux pour les deux années à venir. L'enjeu est d'être l'acteur incontournable de la synchronisation des flux internes de l'entreprise. La collaboration externe clients et fournisseurs ne se fera que la troisième année du plan stratégique.

OUTIL 4

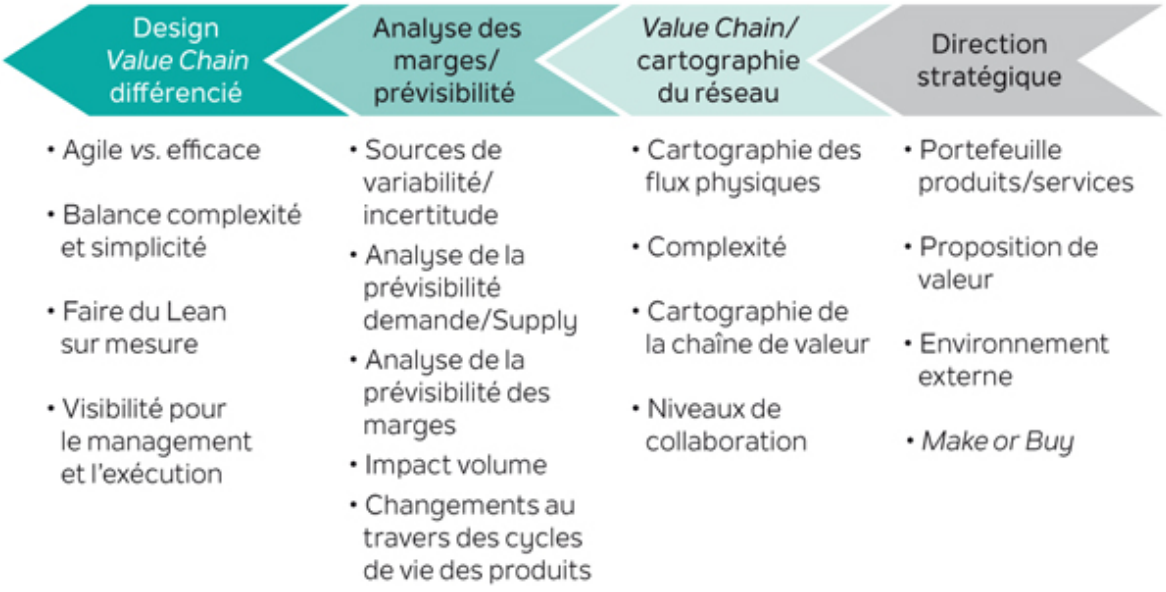
La démarche stratégique de droite à gauche

> “
>
> *Il n’y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va.*
>
> Sénèque

En quelques mots

La stratégie, c’est l’art de **faire des choix**. Une vraie stratégie se reconnaît à sa profondeur, sa **sélectivité** et son **audace**. La démarche stratégique de droite à gauche proposée favorise ces trois qualités tout en **sécurisant la démarche**. Elle produit des résultats tangibles pour une Supply Chain qui se veut génétiquement ancrée dans l’opérationnel quotidien.

LA PENSÉE STRATÉGIQUE DE DROITE À GAUCHE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Configurer une stratégie Supply Chain au service de la stratégie globale, au lieu de servir sa logique interne, qui prolonge son passé.

Contexte

L'ADN d'une Supply Chain est profondément ancré dans le quotidien des opérations. Les plans dits stratégiques d'une Supply Chain ne sont souvent que des améliorations du présent visant à éliminer les problèmes actuels. Cette pensée incrémentale de gauche à droite constitue de l'amélioration continue, et non de la stratégie. Nous proposons une approche opposée, qui part du futur et bâtit à rebours un pont avec le présent, afin de créer une véritable rupture, et donc une vraie stratégie.

Cela permettra de mieux allouer les ressources, ce qui constitue l'essence même de la stratégie.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Écouter le *business*** : en s'appuyant sur le diagnostic investigateur présenté dans l'outil 3, ou en allant simplement à la rencontre des différentes parties prenantes, pratiquer une écoute généreuse qui identifie des axes d'améliorations ou de nouvelles opportunités.
2. **Faire des choix :** l'écoute du *business* fera remonter une multitude de demandes qu'il faudra sélectionner. Les choix devront être faits à partir de la stratégie de l'entreprise si elle est elle-même sélective, ou, à défaut, de la vision du leader Supply Chain.
3. **Tirer les conséquences des choix :** la matérialisation de la stratégie Supply Chain se fait à ce stade, car on passe d'une orientation générale à un modèle Supply Chain opérationnel et structurant.
4. **Détailler chaque choix au niveau le plus fin :** chaque orientation stratégique doit se traduire en termes opérationnels (la partie la plus à gauche du schéma).
5. **Consolider l'ensemble financièrement :** valider l'acceptation économique du nouveau modèle opérationnel, et refaire une boucle de design (étapes 3 et 4) tant qu'il n'est pas acceptable. En cas d'impasse, revenir à l'étape 2.

Méthodologie et conseils

La pensée de droite à gauche est par nature dérangeante, car notre cerveau fonctionne plutôt de gauche à droite. Ce phénomène s'accentue dans la fonction Supply Chain, qui vit dans le quotidien des ruptures produits et des camions qui n'arrivent pas à l'heure. Pour faire raisonner des équipes Supply Chain de droite à gauche, il faut les couper de la tyrannie du quotidien en les mettant classiquement au vert, en les faisant jouer (voir outil 8) ou en les immergeant dans des mondes différents.

N'oubliez pas que la stratégie est l'art de faire des choix pertinents !

Avant de vous lancer…

- ✓ Il faut garder à l’esprit qu’il s’agit d’une méthode qui, par construction, provoque une véritable rupture avec le passé, et épouse les besoins du *business*.
- ✓ La méthode n’est pas intuitive. Elle doit donc être bien expliquée.
- ✓ Elle doit s’étendre jusqu’à la partie de gauche, plus concrète, qui est la zone de confort habituelle des équipes Supply Chain.

OUTIL 5

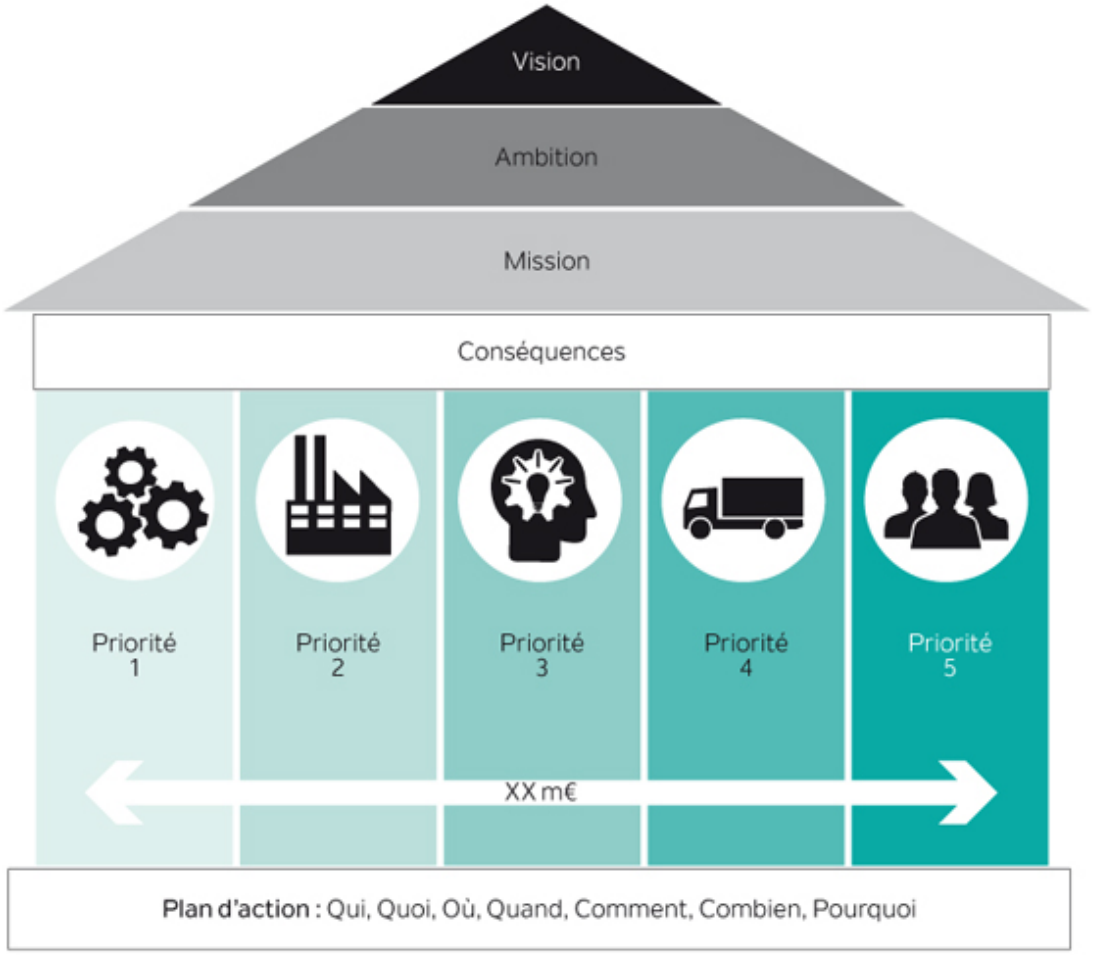
La maison stratégique Supply Chain

> “
>
> *L’essence de la stratégie consiste à choisir ce qu’il ne faut pas faire.*
>
> Michael Porter

En quelques mots

Pour rentrer dans la cour des grands, une Supply Chain doit se **départir de son complexe d’infériorité**, avec l’image d’intendance qui lui colle à la peau. Elle doit se comporter comme une **entreprise indépendante**. À ce titre, comme tout entrepreneur, elle doit se construire une **maison stratégique** : **élaborer un** ***business*** **plan** dans les règles de l’art, en partant d’une **vision** et en allant jusqu’à un **plan d’action détaillé**, pour atteindre l’ambition qu’elle s’est fixée.

LES 6 NIVEAUX D’UNE STRATÉGIE SOLIDE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Créer les conditions pour passer à la vitesse supérieure en termes de performance Supply Chain.
- Engager les équipes Supply Chain dans un futur désirable, concevable et accessible.

Contexte

Les « stratégies » Supply Chain sont souvent une série de plans d'action techniques et ennuyants qui renforcent son image d'intendance. Pour sortir de cette ornière, elle doit effectuer sa mue et bâtir son futur comme une entreprise à part entière. Cela signifie

établir un plan stratégique dans les règles de l'art : commencer par donner du sens, puis montrer le chemin et enfin seulement déterminer les détails pratiques. Un séminaire fondateur s'impose souvent.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Faire le bon diagnostic :** voir outil 3. Ne jamais oublier qu'une stratégie part toujours d'un état des lieux perspicace. De nombreuses stratégies échouent car le leader, à partir d'un diagnostic superficiel, a sous-estimé les difficultés ou surestimé les capacités internes.
2. **Commencer par le Pourquoi :** partager le diagnostic avec les équipes afin de les mobiliser sur le pourquoi du changement. Passer ensuite aux exercices de vision, ambition et mission. La vision et la mission seront co-construites avec les équipes. L'ambition reste la prérogative du leader.
3. **Poursuivre avec le Comment :** le comment est la colonne vertébrale d'une stratégie. Il est le pont vers l'avenir qui rassure les équipes sur leur aptitude à réaliser l'ambition.
4. **Finir par le Qui fait Quoi :** afin que les équipes n'aient pas le sentiment qu'il s'agit d'un plan fumeux, terminer l'exercice par un plan d'action précis (le fameux QQOQCP) pour fixer les priorités.

Méthodologie et conseils

Le temps est fini où un leader génial venait partager sa vision, son ambition et ses priorités devant ses équipes admiratives, qui, dans l'enthousiasme, agissaient immédiatement pour exécuter le plan de leur guide charismatique. Hormis le cap, c'est la production collaborative de la stratégie avec des équipes élargies qui crée le succès. Les équipes Supply Chain sont traditionnellement moins à l'aise avec le toit de la maison (Vision, Ambition, Mission), qui peut leur paraître abstrait. Il faut donc consacrer une journée entière à cette phase, en incluant des exercices de *team building* et des outils de créativité. Un jeu compétitif de Supply Chain (voir outil 8) s'avère un

puissant vecteur pour « voyager dans le futur ». À l'inverse, le bas de la maison (Priorités et Plan d'action) est le terrain de jeu naturel des équipes Supply Chain, mais nécessite aussi une journée de travail.

Mettez vos plans d'actions au service de l'ambition et de la vision, et non le contraire !

Avant de vous lancer…

- ✓ Il ne faut pas lésiner sur les moyens matériels (lieu au vert, animation, ergonomie, outils…) pour organiser un séminaire qui marque positivement les mémoires. C'est le futur de l'entreprise Supply Chain qui se joue en deux jours.
- ✓ La méthode, déjà éprouvée, est rapide et permet de « changer de braquet » en Supply Chain.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

L'art délicat de la projection

Les équipes Supply Chain, habituées aux plans d'action et tâches opérationnelles, sont souvent en dehors de leur zone de confort pour produire une vision. Nous suggérons deux outils simples et pratiques, pour obtenir un résultat très correct : le « *magazine storming* » et la matrice de positionnement.

En préambule, acceptons l'idée que forger une vision qui inspire irrésistiblement l'action est un exercice extrêmement difficile. Les visions d'entreprise sont généralement prosaïques, et se résument souvent à « être le meilleur du domaine XY ».

L'art du *magazine storming*

Cet exercice très simple consiste à demander aux équipes de découper, dans des magazines, des images ou des mots qu'ils ressentent pour exprimer la situation actuelle et la situation rêvée. Les découpages sont ensuite collés collectivement sur un tableau et commentés. Le partage des images génère des mots forts, qui sont utilisés comme matière première pour écrire la vision.

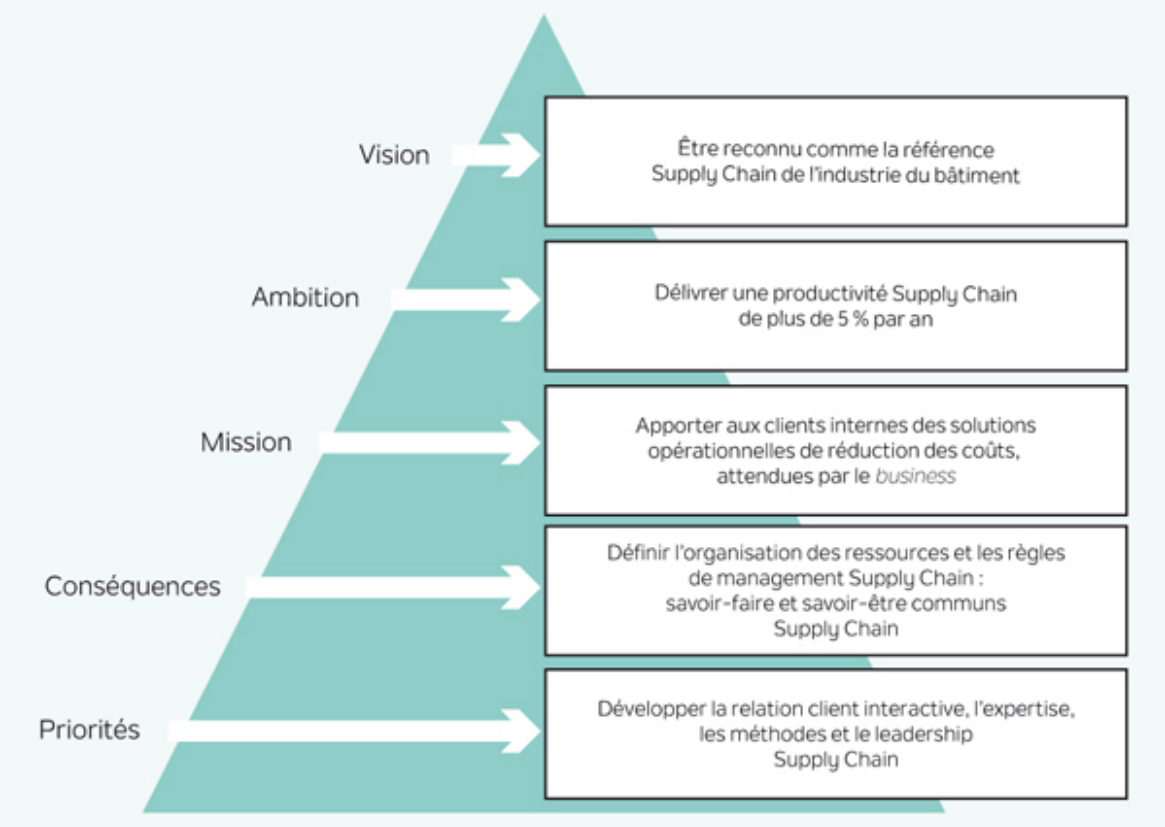
L’art du positionnement

Plutôt qu’écrire des « missions » rébarbatives, nous proposons que l’équipe rédige son positionnement, comme une marque. L’idée est d’écrire une phrase très courte et percutante. Dans la matrice du positionnement présentée ci-dessous, l’équipe détaille des éléments des 4 dimensions de la matrice. Cela permet à nouveau d’extraire des mots forts qui servent de matière première à la rédaction de la mission :



Cas d’entreprise

Construire la maison stratégique en écoutant



CONTEXTE

Dans cette entreprise mondiale du bâtiment, la Supply Chain centrale a un pouvoir d'influence, mais ne parvient pas à imposer ses choix aux filiales entièrement autonomes.

Le central est frustré par la non-application de ses préconisations, et le local perçoit le central comme une fonction bureaucratique sans valeur ajoutée.

L'exercice stratégique a consisté à construire la maison stratégique. L'équipe centrale s'est positionnée comme une société de services, qui avait des clients locaux, auxquels elle devait apporter des solutions.

RÉSULTAT

Le moment de vérité apparut quand il fallut tirer les conséquences du passage d'un mode *Push* (prescripteur administratif) à un mode *Pull* (apporteur de solutions). L'équipe, qui se pensait experte en Supply Chain, se rendit alors compte qu'elle maîtrisait essentiellement les basiques. Pour relever les nouveaux défis de l'entreprise, il fallait construire une Supply Chain plus ambitieuse. Elle avait clairement un manque de compétences techniques et comportementales pour satisfaire ses clients. L'équipe venait de commencer sa révolution copernicienne.

OUTIL 6

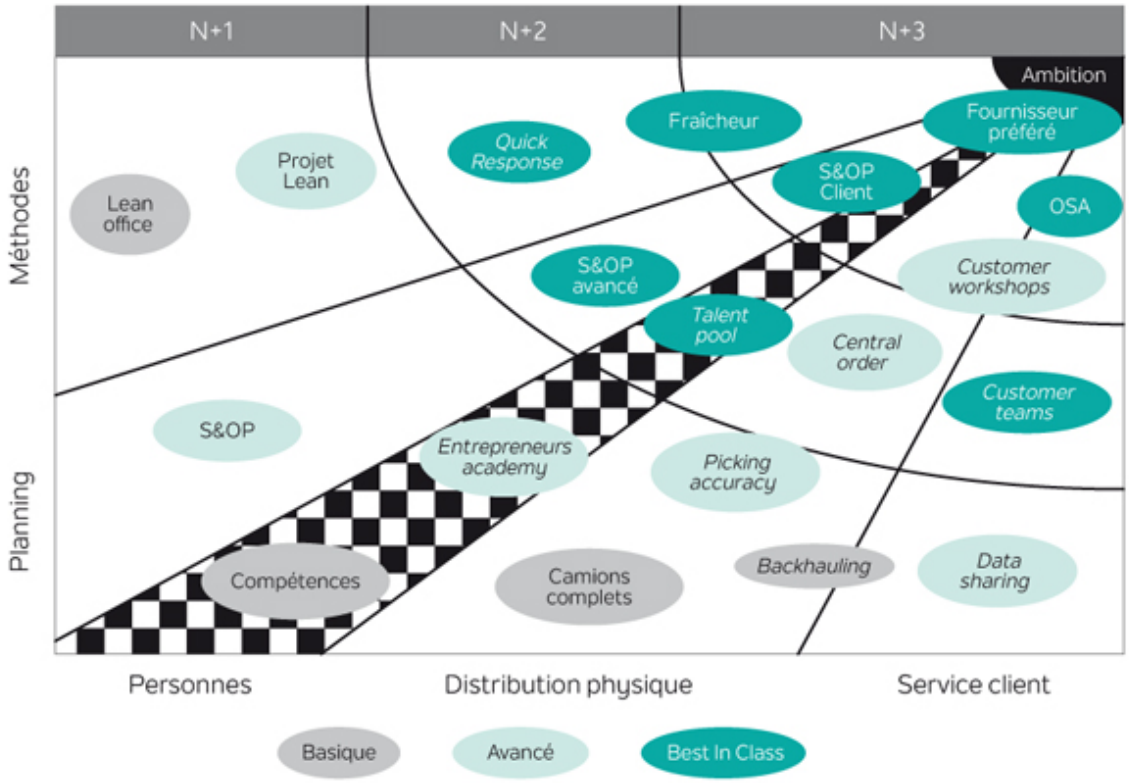
La feuille de route Supply Chain

> “
>
> *La stratégie sans tactique est la route la plus lente vers la victoire, la tactique sans stratégie est le bruit qui précède la défaite.*
>
> Sun Tzu

En quelques mots

En complément de la maison stratégique présentée dans l’outil 5, il est nécessaire de **planifier la stratégie** au moyen d’une **feuille de route Supply Chain**. La **méthode Merlin** reprend les principes des outils 4 et 5. Elle permet d’établir cette feuille de route de façon collégiale et de droite à gauche. Elle facilite la **répartition** des projets et l’**allocation** des ressources à moyen terme.

LA MÉTHODE MERLIN : LA FEUILLE DE ROUTE DE DROITE À GAUCHE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Déployer en équipe la stratégie sur trois ans en s'assurant que les projets et les ressources sont équitablement répartis sur ces trois années.

Contexte

Afin de déployer la stratégie, il est nécessaire d'établir une feuille de route qui planifie les principaux projets la composant. La feuille de route n'est évidemment pas un plan entrant dans le détail de toutes les actions. Pour définir cette feuille de route, la démarche conventionnelle consiste à naviguer du présent vers le futur ; c'est la démarche de gauche à droite, où l'on manque souvent de solutions pour l'année 3. Pour remédier à ce problème, la méthode Merlin, qui reprend les principes des outils 4 et 5, incite à commencer par la fin et

à déterminer à rebours une feuille de route plus ambitieuse qu'une feuille de route classique.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Visualiser le futur :** demander à chaque membre de l'équipe de décrire ce qu'il imagine être la situation au 1er janvier de l'année N+4. C'est une partie difficile de l'exercice, car il faut faire preuve d'imagination.
2. **Demander ce qui s'est passé le jour d'avant :** lorsque le futur est bien ancré dans l'esprit de tous, demander à chacun de décrire ce qui a été fait le jour d'avant, puis le jour d'avant le jour d'avant, et ainsi de suite.
3. **Dater chaque idée :** mettre une date pour chacune des idées avancées dans l'exercice précédent.
4. **Regrouper et catégoriser les idées :** regrouper en blocs homogènes les différentes idées. On obtient alors des projets espacés dans le temps sur le modèle du schéma de la première page.

Méthodologie et conseils

Si le document final peut être au format numérique selon le modèle ci-contre, il est préférable de réaliser l'exercice en équipe sur un mur (physique ou virtuel), en utilisant tout simplement des papillons autocollants. De même, en cas d'excès d'idées, le vote avec des pastilles, même s'il reste une méthode rustique, continue de démontrer la « sagesse des foules » dans ce genre d'exercice.

Comme pour la maison stratégique (outil 5), la partie la plus délicate de l'exercice est la visualisation du futur, à laquelle les populations Supply Chain ne sont pas habituées. Il ne faut donc pas hésiter à user d'artifices qui stimulent la créativité (jeux, brainstorming) et qui bousculent la rigidité des processus conventionnels. La méthode est très simple et rapide à mettre en œuvre. Elle permet d'établir une feuille de route partagée par toute l'équipe Supply Chain en moins de trois heures.

Établissez la feuille de route opérationnelle en partant du but visé !

Avant de vous lancer…

- ✓ Il s’agit d’une méthode très simple et rapide, qui permet d’établir une feuille de route partagée par toute l’équipe Supply Chain en moins de trois heures.
- ✓ Avec un groupe de plus de sept personnes, nommer un animateur chevronné, car l’exercice est chaotique et peut finir dans la confusion s’il n’est pas bien dirigé. Inutile de descendre dans le micromanagement de chaque projet à ce stade. Il s’agit d’une feuille de route, pas d’un plan d’action détaillé.

OUTIL 7

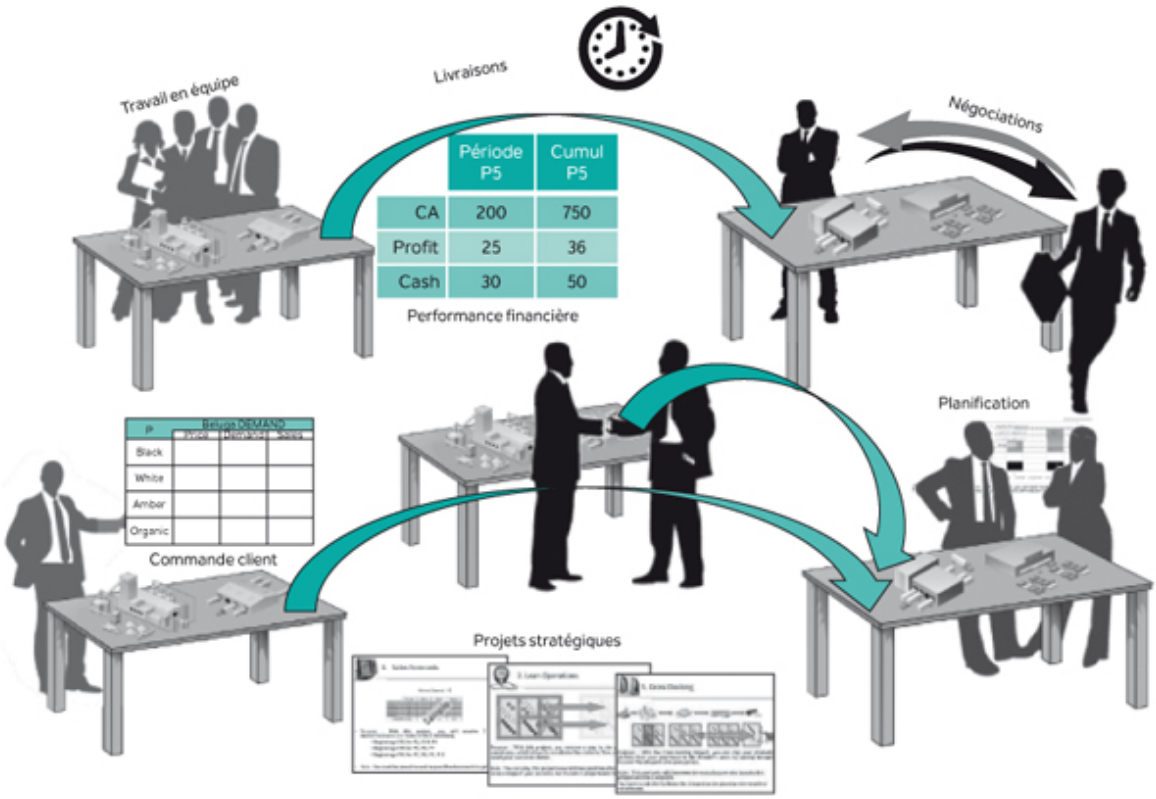
Le *wargame* de Supply Chain

> “
>
> *On peut en savoir plus sur quelqu’un en une heure de jeu qu’en une année de conversation.*
>
> Platon

En quelques mots

Le *wargame* est au plan stratégique ce que la maquette est au plan d’une maison. Il permet d’une part d’enthousiasmer des équipes sur le projet proposé, et d’autre part de tester, à une échelle réduite et de façon multidimensionnelle, les différents scénarios possibles. Il fait appel à la fois à la **coopération** ente participants et à leur esprit de **compétition**. C’est un excellent outil pour lancer des **projets innovants** ou déclencher le **changement**.

LE JEU DE COOPÉTITION SUPPLY CHAIN VALUE RACE©



Source : Alain Perrot.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Appréhender de façon dynamique la mise en place d'une stratégie Supply Chain, en intégrant notamment le jeu des autres acteurs et l'exécution de la stratégie en elle-même.
- Enthousiasmer un groupe d'acteurs clés sur les perspectives stratégiques qu'offre la Supply Chain.

Contexte

De même que le *Kriegsspiel*, enseigné intensivement dans l'armée prussienne au XIXe siècle, contribua largement aux succès de l'armée allemande, les entreprises les plus performantes utilisent aujourd'hui des *business wargames* pour tester différentes stratégies de façon dynamique et interactive. La faiblesse d'un plan stratégique résulte en

effet souvent de la médiocrité de son exécution et du manque de prise en compte de la concurrence. La gamification est une tendance de fond. Elle est de plus en plus utilisée, ainsi que les *serious games*, dans l'enseignement, la formation continue et bien sûr le travail en équipe dans les entreprises.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Faire l'expérience du jeu :** les équipes Supply Chain appréciant souvent l'expérimentation, le démarrage par un jeu de coopétition leur permet d'apprendre par l'expérience la mise en place d'une stratégie Supply Chain.
2. **Faire un bilan du jeu :** tirer les enseignements du jeu en lui-même (en particulier pourquoi certains ont réussi et d'autres pas) ; et comment transposer les leçons du jeu à l'entreprise.
3. **Relier les leçons du jeu aux projets de l'entreprise :** montrer le parallèle entre ce qui s'est passé dans le jeu et la vie réelle de l'entreprise ; et montrer l'apport des projets stratégiques en cours.
4. **Expérimenter une idée en vrai :** parmi les idées qui auront émergé durant le jeu, concrétiser immédiatement une idée saillante.

Méthodologie et conseils

Il est relativement facile d'impliquer des personnes dans un jeu, *a fortiori* un jeu de compétition. L'enjeu n'est donc pas que les gens se prennent au jeu, mais au contraire qu'ils prennent du recul par rapport au jeu, pour tirer les leçons, à froid, d'une expérience émotionnelle intense. Comme l'a écrit Geert Jan Hofstede dans son livre *Why Do Games Work :* « Un *business game* est une forte invitation pour que les gens entrent dans un dialogue sur un sujet important dans le but de créer leur futur ». L'animateur du jeu de Supply Chain doit garder en permanence cette phrase en tête, afin de ramener les esprits enthousiastes, voire échauffés, vers le but premier : comment transpose-t-on les leçons du jeu dans notre entreprise ?

Apprenez en jouant pour comprendre les bénéfices stratégiques et tactiques de la Supply Chain !

Avant de vous lancer…

- ✓ Pour éviter la question qui tue « C'est quoi le message ? », bien préparer en amont le lien entre le jeu et le message que l'on veut faire passer.
- ✓ Utiliser cet outil étonnant et détonant sur un mode ludique, mais avec rigueur.
- ✓ Constituer un groupe multifonctionnel, qui sera plus efficace sur un grand projet de transformation comme la Supply Chain.

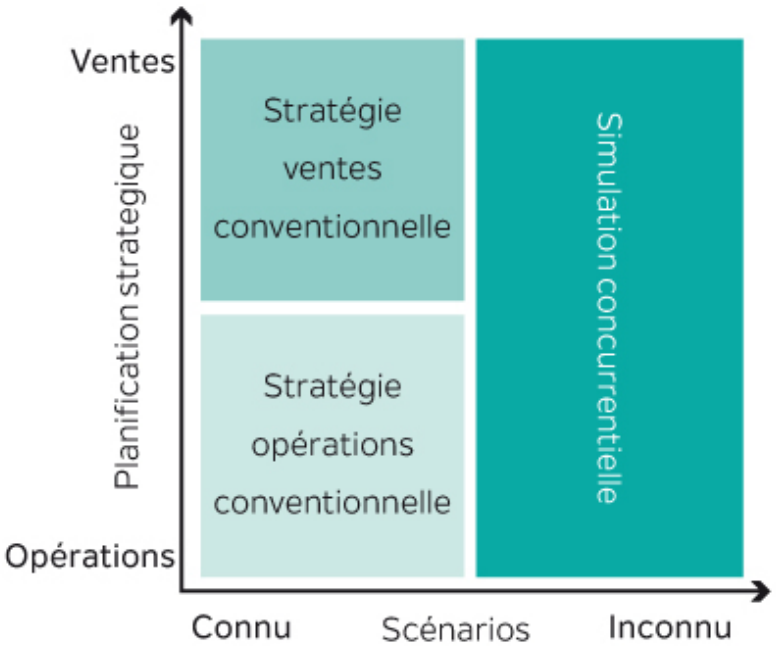
COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Est-ce bien raisonnable de jouer en entreprise ?

Même si les mentalités évoluent rapidement avec l'arrivée au pouvoir des générations Y et Z, éduquées dans le jeu vidéo, il subsiste toujours un soupçon quand il s'agit d'utiliser le jeu sur un sujet sérieux comme la stratégie.

Si l'on accepte que le jeu ne peut pas et ne doit pas reproduire la réalité de l'entreprise à l'identique, quel est son intérêt ? On doit utiliser un *wargame* seulement quand les approches conventionnelles ne sont plus suffisantes (voir schéma ci-dessous).

Lorsque les scénarios d'évolution sont prévisibles, on peut se contenter de définir une stratégie Ventes, puis la stratégie Opérations qui en découle. Mais dans un environnement plus complexe et incertain, où les interconnexions entre ventes et opérations sont fortes, il est nécessaire d'étudier les évolutions de façon dynamique ; en particulier les mouvements de la concurrence, ce que seul le jeu permet de faire.



Comment rater son *wargame* ?

En montant une usine à gaz qui cherche à se rapprocher le plus possible de la réalité, mais qui, au final, contient des erreurs qui frustreront les joueurs et alimenteront les critiques.

Comment réussir son *wargame* ?

En faisant bien entendu l'inverse : un jeu aux règles simples *et* compréhensibles, qui passe un message clair et percutant. Pour ne pas verser dans le simplisme, il faut veiller à ce que les joueurs ne découvrent pas les leviers gagnants trop vite. Cela requiert beaucoup d'expertise, car seule la pratique permet de trouver le juste dosage entre simplicité et complexité.

Annoncer la couleur dès le départ

Les gens se prenant naturellement au jeu, donc devenant vite enthousiastes ou mauvais perdants, il faut expliquer dès le départ les raisons, les limites et la bande-annonce du jeu. Le message du jeu Value Race, présenté à la page précédente, est de montrer « comment réussir l'alignement Stratégie-Tactique-Exécution dans un

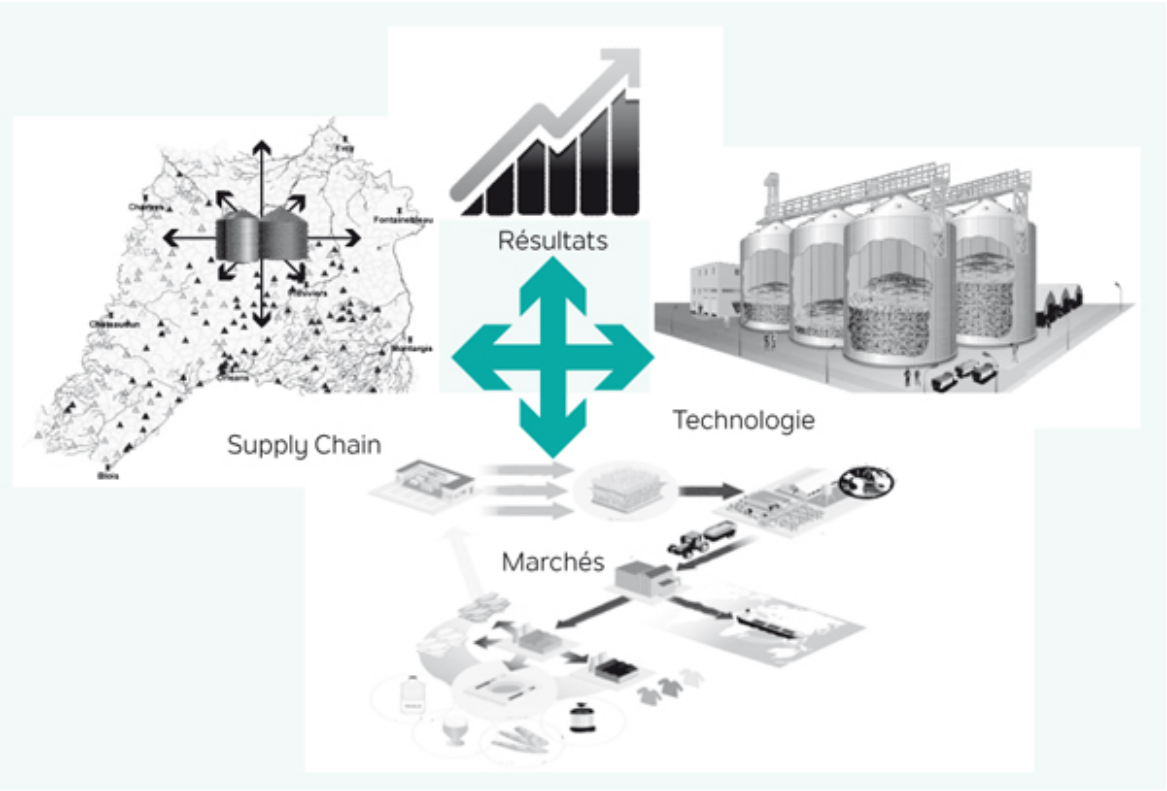
environnement à la fois concurrentiel et collaboratif ». Le jeu ne délivre rien d'autre et il faut le préciser. Mais il comporte aussi quelques perturbateurs (la pression du temps, des erreurs comme dans la réalité) qu'il faut annoncer aux joueurs dès le départ, pour qu'ils jouent le jeu et en acceptent ses règles.

Le retour à la vraie vie

Cette partie est la plus délicate, mais aussi la plus décisive. C'est le vrai but du jeu. Les joueurs étant encore captivés par le jeu à la fin de la partie, il faut d'abord lancer une analyse du jeu par les joueurs puis l'animateur, et ensuite une réflexion en groupe sur la transposition des enseignements à la « vraie vie ».

Cas d'entreprise

Le jeu plus fort que le bon sens paysan



CONTEXTE

Dans une coopérative céréalière, un adhérent est confronté en permanence au dilemme suivant : décider par rapport à ses propres intérêts ou par rapport aux intérêts de la coopérative, parfois divergents. Lorsque les cours des céréales lui sont favorables, il peut se dire : « Pour l'instant tout va bien, pourquoi changer ? » ; et, lorsque les cours lui sont défavorables, il va demander à la coopérative de réduire immédiatement ses coûts. Sans prospective, une coopérative dont la marge se réduit à ses coûts d'exploitation sera en permanence soumise aux circonstances. Un *wargame* entre adhérents permet de simuler le futur, en jouant avec les trois composantes majeures de ce métier : le réseau logistique, la technologie et les différents débouchés de marché, comme l'illustre le schéma.

RÉSULTAT

Le résultat du *wargame*, qui simule plusieurs années en une seule journée, permet aux adhérents de comprendre la nécessité vitale qu'ils ont de mutualiser les moyens de stockage, quand leur « bon sens paysan » leur dit que le silo doit se situer le plus près possible de leur exploitation. Le *wargame* de Supply Chain crée ainsi le déclic qui permet de changer.

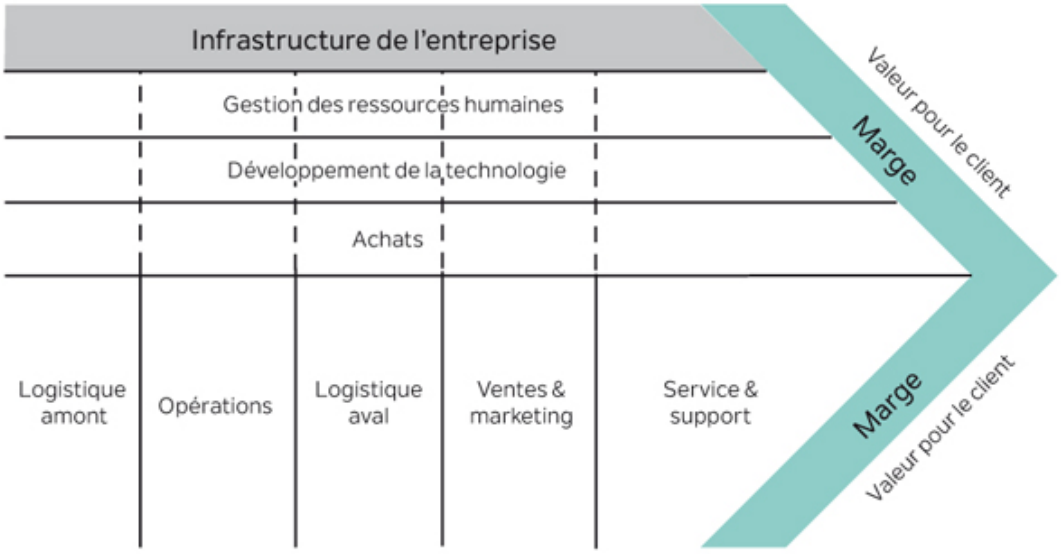
DOSSIER
2

LES INFRASTRUCTURES SUPPLY CHAIN

“

Il importe avant tout que les lois soient stables.

Platon



Lorsque Michael Porter créa, en 1985, son célèbre concept de *Value Chain*, la Supply Chain naissante ne disposait pas d’un champion de son envergure. Trente-cinq ans plus tard, la Supply Chain s’est invitée à l’agenda stratégique des entreprises en reprenant à son compte l’idée centrale de la *Value Chain*, qui est de créer de la valeur au-delà de la somme des activités individuelles, en introduisant des activités transversales, comme les infrastructures.

Pourquoi est-ce un sujet capital ?

Michael Porter place les infrastructures en haut de son modèle, car, selon lui, celles-ci relèvent de la direction générale. En termes de Supply Chain, les infrastructures sont clairement « dessous », car elles sont les fondations de la maison Supply Chain à bâtir ; mais leurs choix structurera pour longtemps le fonctionnement de l'entreprise. Il faut donc réfléchir aux conséquences des décisions prises sur les infrastructures et les assumer durablement. La stabilité de l'infrastructure favorise la performance du système.

L'impératif de cohérence avec la stratégie

Les choix d'infrastructures ne sont pas un exercice administratif solitaire, mais des décisions qui découlent des orientations stratégiques. Cela semble évident pour un sujet comme le *Make or Buy*, mais il en va de même pour la différenciation retardée ou pour les Master Data (la décision de centraliser ou pas leur saisie a des conséquences profondes sur l'organisation de toute l'entreprise). Ainsi, une entreprise Lean ayant une stratégie d'excellence opérationnelle, qui induit une culture drastique de la rigueur, aura intérêt à opter pour la saisie décentralisée, afin d'éliminer les tâches intermédiaires. À l'inverse, une entreprise plus « créative » devra centraliser la saisie, pour contrôler le système. Chaque outil d'infrastructure doit s'étudier par rapport à ses apports à la stratégie et aux liens qu'il entretient avec les autres outils. Par exemple, un choix de portefeuille produit large induit un développement de la différenciation retardée et des profils d'équipes à l'aise avec la complexité.

Le cas particulier du réseau Supply Chain

Le réseau Supply Chain fait bien entendu partie des infrastructures Supply Chain. Mais, comme il est étroitement lié à la distribution physique, nous avons choisi d'inclure l'outil « design de réseau » dans le dossier 3 (« La distribution physique »).

Les outils

8 Les solutions clients
9 Les stratégies de différenciation retardée
10 La gestion de la complexité
11 La décision *Make or Buy*

12 Le cycle *Order to cash*
13 La gestion des Master Data
14 L'organisation Supply Chain
15 Le digital
16 Le Management Distribué (travail à distance)

OUTIL 8

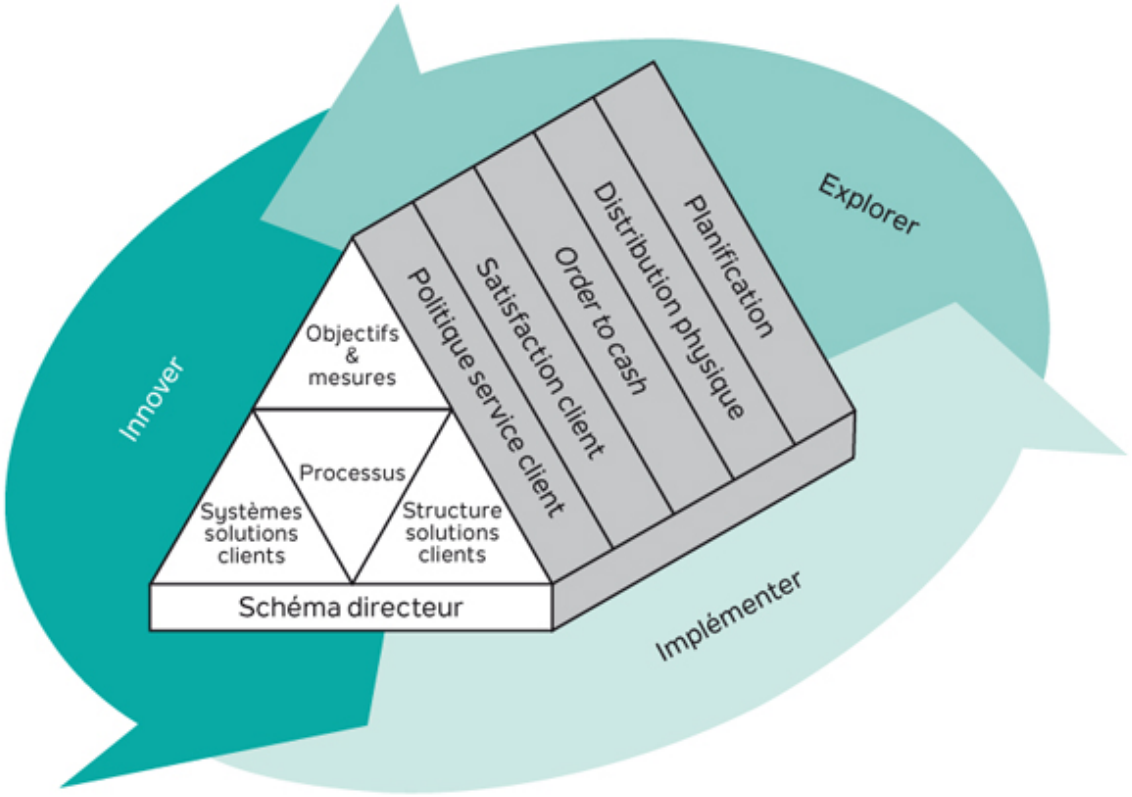
Les solutions clients

> “
>
> *Le client n’est pas une interruption dans notre travail, mais notre raison d’être.*
>
> Gandhi

En quelques mots

La raison d’être de la Supply Chain, qui est la **satisfaction** du client, est en permanence menacée par les objectifs de **réduction des coûts** que lui demande l’entreprise.
Il faut donc **réconcilier ces deux buts** en apparence contradictoires. Pour ce faire, il est nécessaire d’adopter une démarche globale et progressive, qui transforme un service initialement orienté vers une réponse réactive à une demande client, en un service proactif, qui propose des **solutions clients économiques** pour le satisfaire, voire l’enchanter.

UN MODÈLE DE DÉMARCHE SOLUTIONS CLIENTS



Adapté de Edward Frazelle, *Supply Chain Strategy.*

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Garantir en permanence une satisfaction client excellente, tout en respectant les objectifs financiers de l'entreprise.

Contexte

Sous la pression du court terme, de plus en plus d'entreprises privilégient l'atteinte de leurs objectifs financiers plutôt que la satisfaction de leurs clients. C'est une grave erreur sur le long terme. Il est donc nécessaire de construire un processus « solutions clients » fort et visible de tous, qui réconcilie deux objectifs en apparence antagonistes. Ce processus doit être intimement connecté à la Supply Chain, mais sans lui être obligatoirement rattaché. Dans certains secteurs, il est plus efficace qu'il rapporte à la direction commerciale.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Construire un schéma directeur :** développer une ambition « solutions clients » avec l'organisation adéquate (structure, processus, feuille de route et systèmes) pour l'atteindre.
2. **Adopter une politique de service client :** sans politique de service client, c'est la loi de celui qui crie le plus fort qui l'emporte, ce qui n'optimise pas le profit de l'entreprise. Il est donc nécessaire, à partir d'une profitabilité par client, ou encore mieux d'une profitabilité par client et par produit, de définir des objectifs de taux de service. Par exemple, 98 % pour les produits A et 95 % pour les produits B et C, chez le client Z.
3. **Contrôler la satisfaction client :** il existe de nombreuses méthodes de calcul du taux de service, du moins exigeant (le *case fill* mesurant les ruptures en volume), au plus exigeant (la commande parfaite : le bon produit, dans les bonnes quantités, de la bonne origine, à la bonne destination, dans les bonnes conditions, au bon moment, avec la bonne documentation), en passant par divers intermédiaires (*line fill*, OTIF, OSA…). L'entreprise doit choisir un indicateur principal, et passer à un indicateur plus exigeant quand le précédent est maîtrisé.
4. **Maîtriser le cycle *Order to cash*** : voir outil 12.
5. **Développer une offre de solutions clients :** voir outils 39, 40 et 42.

Méthodologie et conseils

Historiquement, le service « solutions clients » s'appelait « administration des ventes », car sa mission était centrée sur la partie transactionnelle du métier : le processus de prise de commande. Les nouvelles missions de ce service, orientées collaboration client et pilotage de la valeur, ne font pas appel aux mêmes compétences. Pour transformer ce service, il faut renouveler en parallèle les compétences, en déterminant le bon mix formation/recrutement, qui dépend de la vitesse de transformation nécessaire.

Optimisez vos coûts et donnez satisfaction à vos clients par des solutions innovantes !

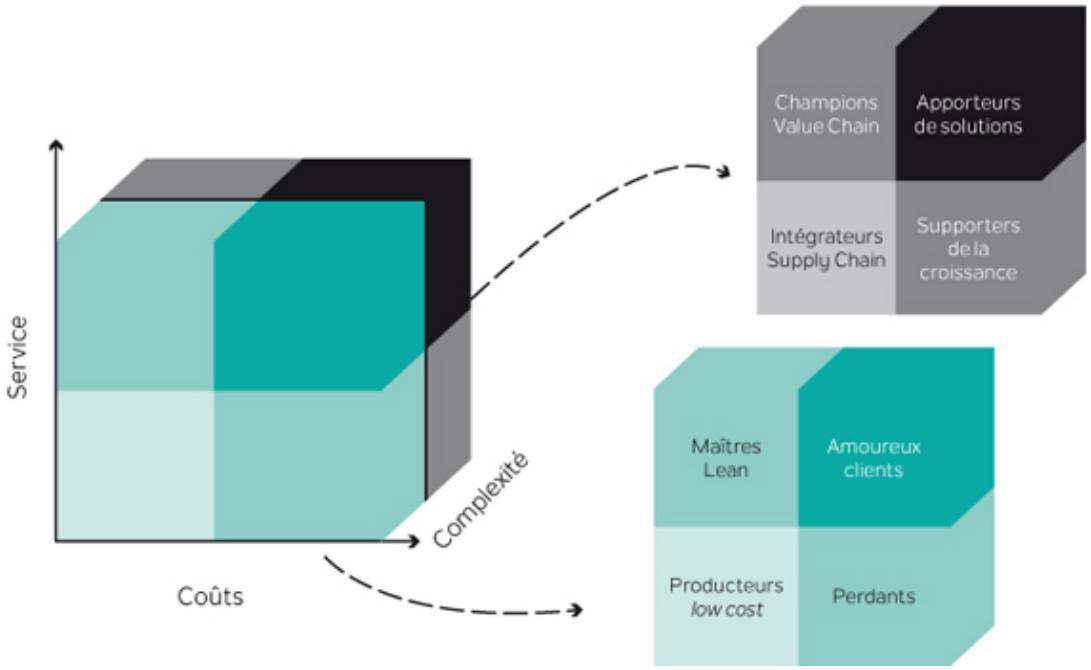
Avant de vous lancer…

- ✓ Pour éviter toute crispation sur le rattachement du service à la Supply Chain ou au commercial, il faut d'abord traiter l'ambition, les objectifs, les processus, les systèmes, la feuille de route, pour que la décision de structure soit la conséquence logique de ce travail, et non son préambule.
- ✓ La démarche doit être structurée car elle donne du sens à toute l'organisation.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Raisonner macro en clarifiant son business model

Le niveau de service dépend de la priorité que l'entreprise donne à ce sujet, mais aussi de son *business model*, que l'on peut résumer par le schéma ci-dessous :



Hormis les perdants, qui ont des coûts élevés tout en ayant un niveau de service et une complexité faibles, les autres modèles montrent que la politique de niveau de service est le résultat d'un modèle économique cohérent avec un système Supply Chain. Par exemple, les producteurs « *low cost* » donnent la priorité absolue à la baisse des coûts, qui les incite à une simplification radicale de leur *business* et à un service minimum pour leurs clients (ex. : Ryanair). À l'opposé du cube, les apporteurs de solutions conjuguent une excellente qualité de service avec une complexité élevée ; mais ils font en général payer leurs coûts élevés à leurs clients avec des tarifs à la carte. Easyjet s'est développé avec une approche « amoureux clients » ; Southwest Airlines, champion toutes catégories, réussit le tour de force d'avoir à la fois un service élevé et des coûts bas.

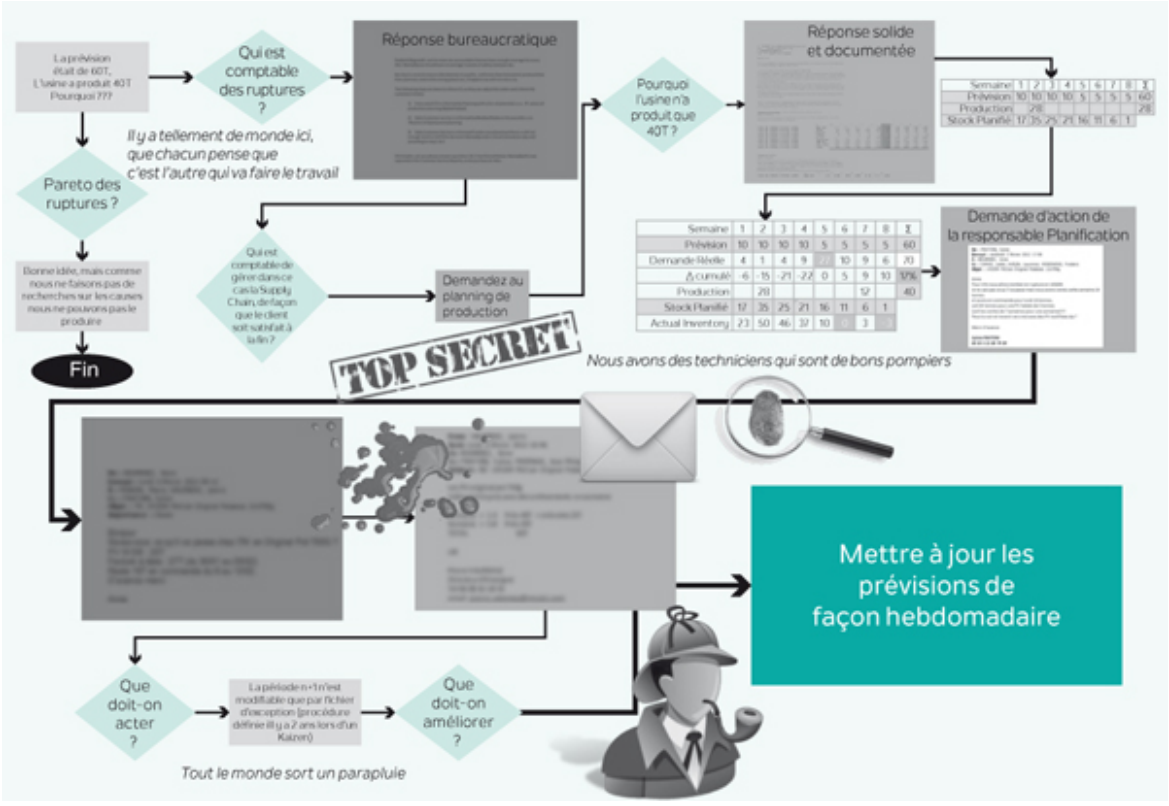
Raisonner micro en suivant la vie d'une vraie commande client

Il est fréquent d'aborder les problèmes de service client par des réponses globales, par exemple en faisant un diagramme de Pareto des causes de rupture. Ce type d'approche reste insuffisante pour une compréhension en profondeur. En suivant au hasard la vie d'une

commande de A à Z, on peut ainsi suivre son « parcours du combattant », et prendre conscience, par le questionnement des « 5 Pourquoi ? » à chaque incident, de la véritable « souffrance » du client. Cette approche, qui peut paraître rustique, voire simpliste, est en réalité d'une très grande efficacité pour diagnostiquer un service client en peu de temps. Dans un système complexe, l'analyse détaillée d'une partie permet de comprendre le tout.

Cas d'entreprise

Sherlock Holmes mène l'enquête et résout le problème



CONTEXTE

Dans cette filiale française d’une multinationale agroalimentaire, où le service client était au bord de la crise de nerfs, la stricte application de la méthode micro présentée précédemment a permis de démêler les ficelles d’une organisation spaghetti, où personne ne savait plus qui faisait quoi, et qui était responsable de quoi. À partir d’une simple rupture, une véritable enquête policière a été menée pas à pas.

RÉSULTAT

On observe qu’il faut rentrer dans les moindres recoins de l’organisation pour établir, à partir de l’histoire d’un seul code produit, une règle générale pour l’entreprise : la réalisation de prévisions de ventes hebdomadaires. Il ressort aussi de cet exemple que personne n’a cherché à mal faire ; le manque de responsabilité sur le problème global a incité les gens à se passer le « singe », si bien que le client a été mal servi. Cette méthode très terre à terre, couplée à la roue du PDCA, est un moyen implacable pour améliorer lentement mais sûrement un niveau de service, et surtout pour faire entendre concrètement la voix du client dans l’entreprise.

OUTIL 9

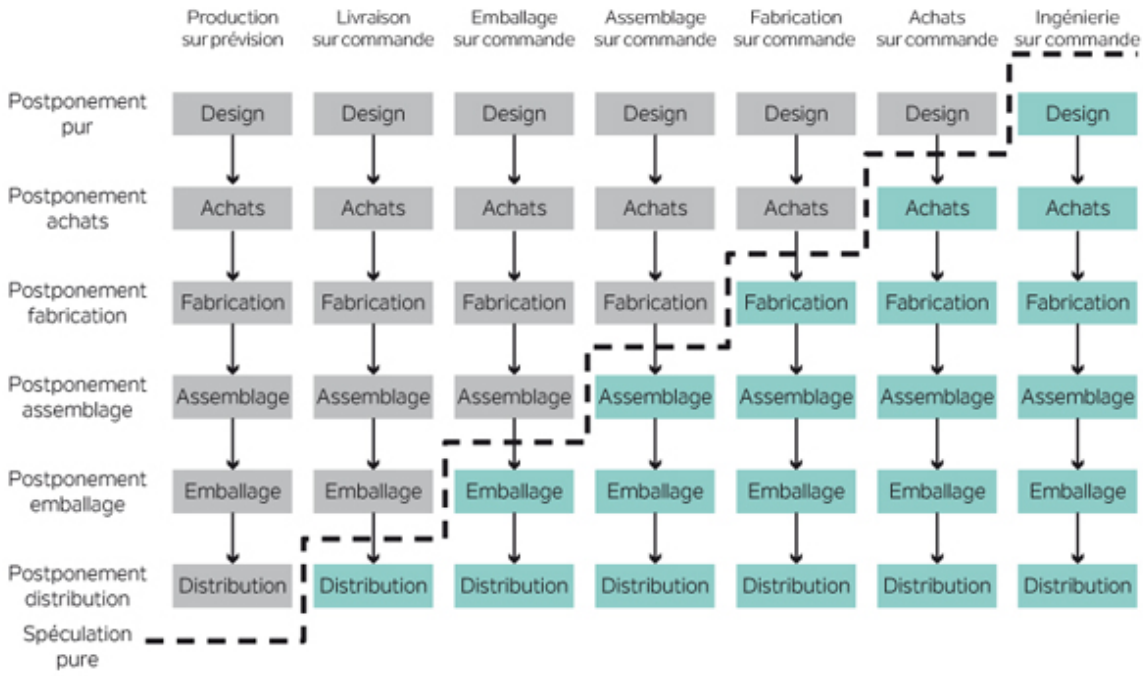
Les stratégies de différenciation retardée

> “
>
> *Plus une entreprise a de stock, moins elle aura de chances d’avoir ce dont elle a besoin.*
>
> Taiichi Ohno

En quelques mots

Les différentes stratégies de différenciation retardée ont fait leurs preuves dans de nombreuses industries et **révolutionné certains secteurs**. Elles offrent un vaste **portefeuille d’options** qui permet de satisfaire au mieux des **consommateurs** de plus en plus exigeants.
Pour les mettre en place dans son entreprise, il est néanmoins nécessaire de faire des **choix sur mesure**, et d’être extrêmement vigilant dans la **conduite du changement** durant la phase d’exécution de ces choix.

LES DIFFÉRENTS TYPES DE DIFFÉRENCIATION RETARDÉE



Source : Yang, Burns & Backhouse,
Postponement: a Review and an Integrated Framework.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Répondre aux attentes des consommateurs en développant des stratégies de gestion des flux adaptées aux besoins de chaque marché.

Contexte

Le consommateur, grâce à la mondialisation et à l'avènement d'Internet, exige d'obtenir en même temps la qualité, un bon prix, la diversité et la rapidité de livraison. Pour satisfaire cette quadruple demande, les modèles conventionnels (production de masse issue du fordisme, production juste-à-temps issue du toyotisme, fabrication artisanale) montrent leurs limites. Il est donc nécessaire de développer des stratégies de gestion des flux qui soient des combinaisons sophistiquées des trois modèles conventionnels. Ces nouvelles politiques permettront de tirer profit des avantages de chaque modèle, sans en avoir les inconvénients. Comme tout changement de système

central, cela requiert un apprentissage en profondeur dans toute l'entreprise.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Comprendre** le fonctionnement théorique des différentes stratégies de différenciation retardée.
2. **Apprehender** le fonctionnement pratique des différents systèmes (par exemple *Mass Customization* dans le textile ou le high-tech, *Leagile* chez les sous-traitants automobile, *Glocalisation* dans la grande consommation).
3. **Analyser** pragmatiquement, sans *a priori*, les nécessités et les possibilités de mettre en place une stratégie de différenciation retardée.
4. **Définir** une feuille de route personnalisée de mise en œuvre des différentes stratégies de différenciation retardée. Définir en particulier les divers points de découplage (moment où le système passe de flux poussés à flux tirés).
5. **Démarrer** par un pilote en choisissant son périmètre : un nouveau système complet sur une ligne de produits ou une partie du nouveau système (par exemple la gestion des stocks) sur l'ensemble de l'entreprise. Décider, à la fin du pilote, les prochaines étapes.
6. **Ajuster** la feuille de route selon les résultats du pilote, tout en facilitant l'apprentissage continu.

Méthodologie et conseils

Les stratégies de gestion des flux sont profondément ancrées dans la culture industrielle des entreprises. Tout changement provoque donc, au départ, un rejet naturel avec des réactions émotionnelles telles que « ça n'est pas adapté à notre industrie » ou « ici, on ne fabrique pas des boîtes de conserve ». Pour vaincre ces résistances, la théorie est nécessaire, mais ne suffit pas. Seul l'apprentissage par l'action concrète fera bouger les lignes et montrera la voie. Afin de ne pas réinventer la roue ou d'apprendre trop lentement, il est préférable de

faire appel à un praticien chevronné de la nouvelle méthode que l'on cherche à mettre en place.

Adaptez vos stratégies de gestion des flux aux exigences des clients pour mieux les satisfaire !

Avant de vous lancer…

- ✓ Ne pas se poser en donneur de leçons en introduisant les nouvelles méthodes.
- ✓ Bien posséder la méthode afin de maîtriser la « révolution » pour l'entreprise et obtenir des gains importants.
- ✓ Mettre l'outil au service de la transformation dynamique de l'entreprise.

OUTIL 10

La gestion de la complexité

> “
>
> *La méthode veut appréhender la complexité, non la complétude, car nous sommes condamnés à l’incomplétude.*
>
> Edgar Morin

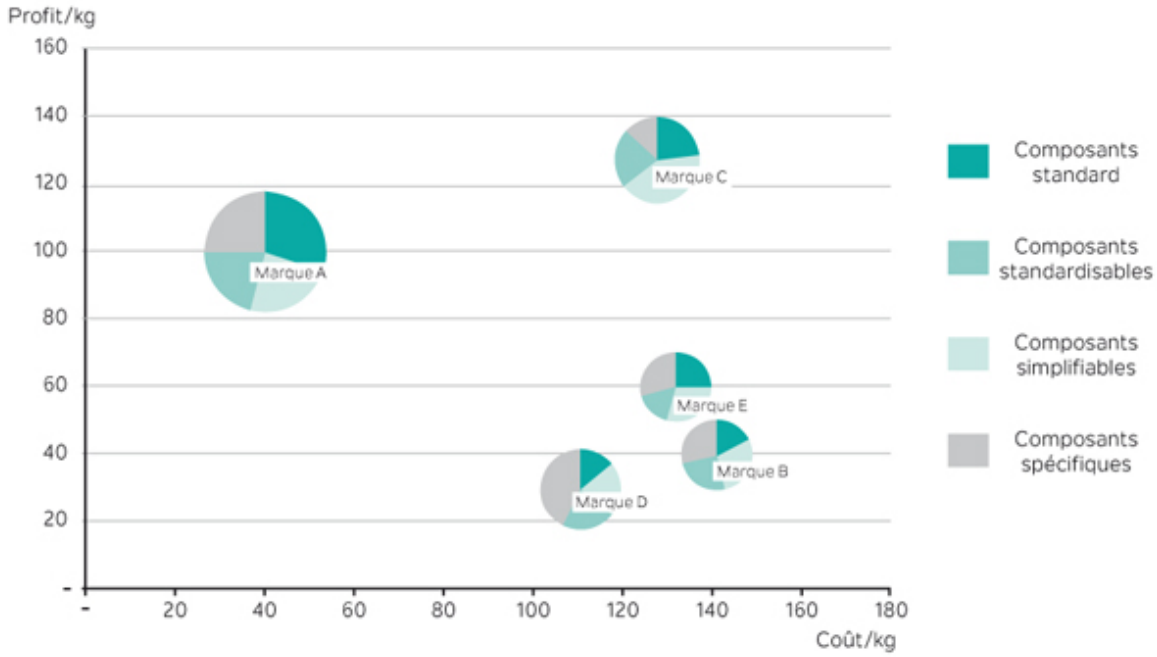
En quelques mots

La **complexité est une des réalités** du monde moderne qu’il faut **apprivoiser** au lieu de la rejeter. Pour cela, il faut dépasser les jeux de rôles nuisibles où les uns poussent à la réduction des codes articles, quand les autres s’arc-boutent sur leur maintien.

La gestion de la complexité passe par une **analyse perspicace et collective**, pour comprendre :

- comment les éléments sont reliés entre eux ;
- comment en tirer avantage en pratiquant le principe dialogique ;
- et comment décider ensemble de la meilleure stratégie pour toute l’entreprise ?

UNE ANALYSE MULTIFACTORIELLE DE LA COMPLEXITÉ



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Obtenir, grâce à la Supply Chain, une meilleure gestion de la complexité que la concurrence, en appréhendant le sujet globalement.

Contexte

La complexité est un élément structurant de la performance Supply Chain. La tentation est forte de vouloir simplifier le nombre de codes articles. Or la complexité ne se résume pas au nombre de ces codes articles. La mission de la Supply Chain n'est pas de réduire la complexité, mais de fournir à l'entreprise une grille de lecture perspicace et des outils qui permettent de prendre les bonnes décisions

en termes de gestion de la complexité, de façon plus performante que la concurrence.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Faire un inventaire multicritères** de la complexité en se focalisant sur les inducteurs de complexité, et pas simplement sur le nombre de codes articles. Analyser la complexité sous toutes ses coutures : volumes, croissance, coûts connus, coûts cachés, profits, temps, difficultés, etc.
2. **Proposer des solutions plus performantes** de gestion de la complexité avant de réduire le nombre d'articles : standardisation, focalisation, différenciation retardée, *outsourcing*, informatisation, gestion par exception, etc.
3. À l'issue seulement des deux phases de compréhension en profondeur de la complexité de l'entreprise, **faire définir** par la direction générale une vision et une stratégie de la complexité, concrétisées par une politique de la complexité et des règles de gestion qui doivent tenir sur une page.
4. **Mettre en place un tableau de bord** de la complexité accepté par toutes les fonctions.
5. **Gérer la stratégie et la politique** dans le processus S&OP (voir outil 51) en s'assurant des progrès réalisés et mesurés sur le tableau de bord.

Méthodologie et conseils

La complexité doit être appréhendée de façon simple, mais pas simpliste. Il ne faut pas opposer les marchés, qui défendent le nombre de codes articles pour ne pas perdre de chiffre d'affaires, et les opérations, dont la Supply Chain, qui défendent la réduction du nombre d'articles pour réduire les coûts : c'est la logique « ou ou ». Nous suggérons d'appliquer le principe dialogique cher à Edgar Morin, l'un des pères de la pensée complexe, qui soutient que les contraires ne sont pas antagonistes mais sont complémentaires comme le Yin et le Yang : c'est la logique « et et ». Ainsi, en s'appuyant sur la

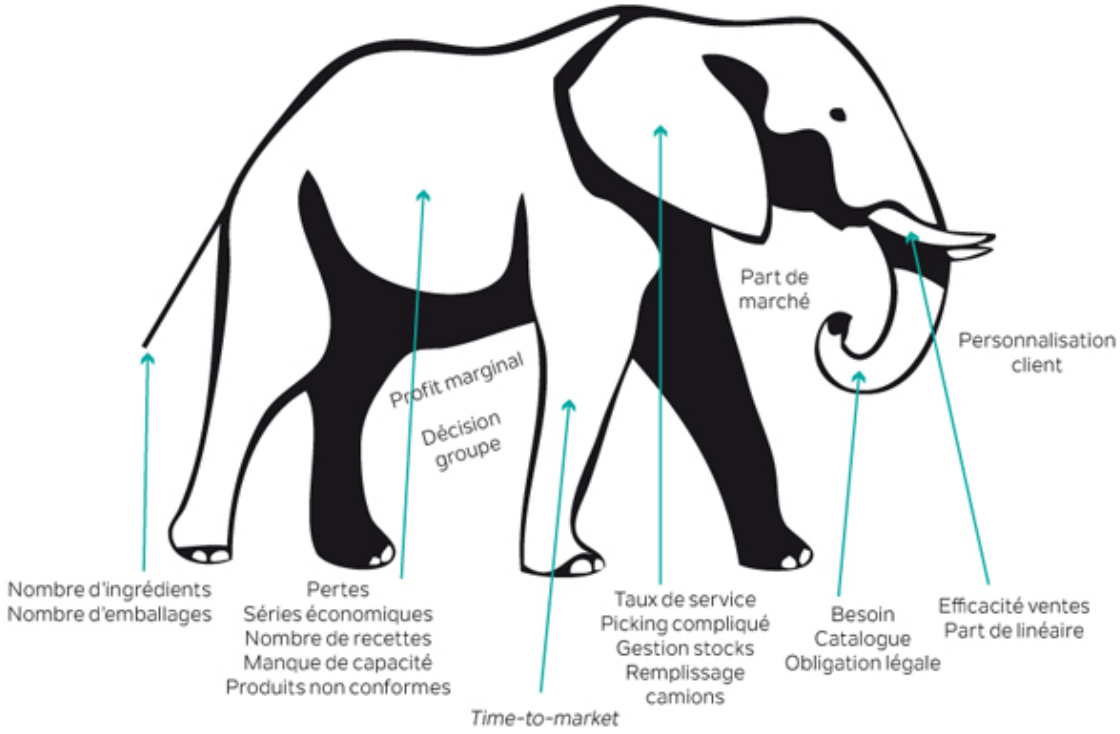
loi de Pareto, qui est la base de l'analyse de la complexité, au lieu de voir l'élimination des articles C comme une perte de 5 % du chiffre d'affaires, il faut la considérer comme une libération de 25 % du temps des collaborateurs, que l'on peut réinvestir pour faire croître les articles A et B.

Maîtrisez la complexité utile et éliminez la complexité inutile !

Avant de vous lancer…

- ✓ Ne pas chercher à aller trop vite avec des approches KISS (*Keep It Simple and Stupid*).
- ✓ Laisser au contraire toute l'organisation apprivoiser la complexité et prendre des décisions collégiales et mûries.
- ✓ Un des objectifs de la méthode est de fédérer les équipes autour de la complexité au lieu de la cliver.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?



Se convaincre d'affronter la complexité

La compréhension de la complexité rappelle la parabole indienne des aveugles et de l'éléphant : chaque aveugle a une perception différente de la partie qu'il touche (trompe, défenses, oreilles, flanc, pieds ou queue). En termes de complexité, la perception des « aveugles » de l'entreprise pourrait être représentée par le schéma ci-dessus.

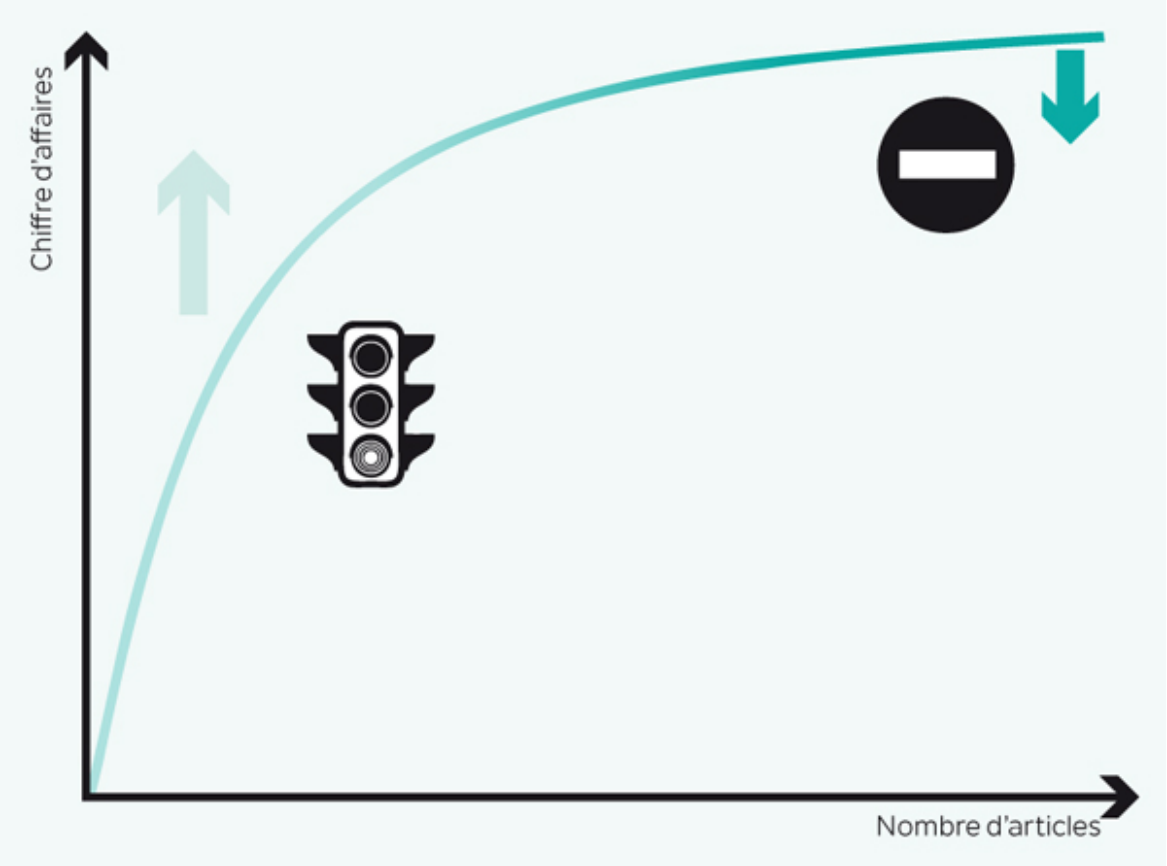
Chaque « aveugle » pensant détenir la vérité, la discussion sur la complexité tourne vite à une cacophonie émotionnelle. Pour avancer, il faut que le directeur général commande une étude économique intégrant l'ensemble des points de vue de son entreprise. Lorsque tous les faits auront été froidement mis sur la table, le nerf de la guerre deviendra le profit marginal réalisé sur chaque produit. Quelle que soit la décision finale (maintien ou réduction de la complexité), ce travail d'équipe permettra un alignement de toutes les fonctions sur la politique complexité de l'entreprise. Il fera gagner un temps précieux à l'entreprise.

Prendre le taureau par les cornes

Même lorsque l’entreprise s’est convaincue collectivement d’agir sur la complexité, de nombreuses initiatives s’enlisent car elles n’ont pas de méthode. La première étape est de nommer un membre du comité de direction comptable du projet, idéalement le directeur marketing. La deuxième est de mesurer et contrôler les indicateurs définis par le groupe « d’aveugles ». La troisième est de définir des règles du jeu et des procédures. La dernière est de les appliquer sans état d’âme !

Cas d’entreprise

Que la force de Pareto soit avec vous !



CONTEXTE

Plusieurs entreprises de grande consommation sont sorties du paradigme « réduire la complexité, mais perdre du chiffre d'affaires » en pilotant un programme de réduction de la complexité : l'arrêt de certains produits permet d'augmenter le chiffre d'affaires des autres produits, bien au-delà de la perte générée par les produits stoppés.

Ce raisonnement se fonde sur une analyse des diagrammes de Pareto selon le schéma ci-dessus.

RÉSULTAT

L'analyse Pareto (20 % des articles font 80 % du chiffre d'affaires) montre que 5 % du chiffre d'affaires est réalisé par 25 % des codes articles. La logique « Faire plus avec moins » de certaines entreprises est de considérer que les 25 % absorbent aussi 25 % du temps de l'entreprise (force de vente en particulier) ; en libérant ce temps, on peut le réinvestir dans les meilleurs produits. Pour une vision plus complète de la complexité, le raisonnement Pareto doit être étendu au profit, au service, aux pertes, etc.

Cette logique imparable n'a qu'une seule limite : l'action de la concurrence. Si cette dernière propose un choix supérieur au consommateur, tout en maîtrisant ses coûts, elle obtiendra un avantage compétitif sur l'entreprise simplificatrice.

OUTIL 11

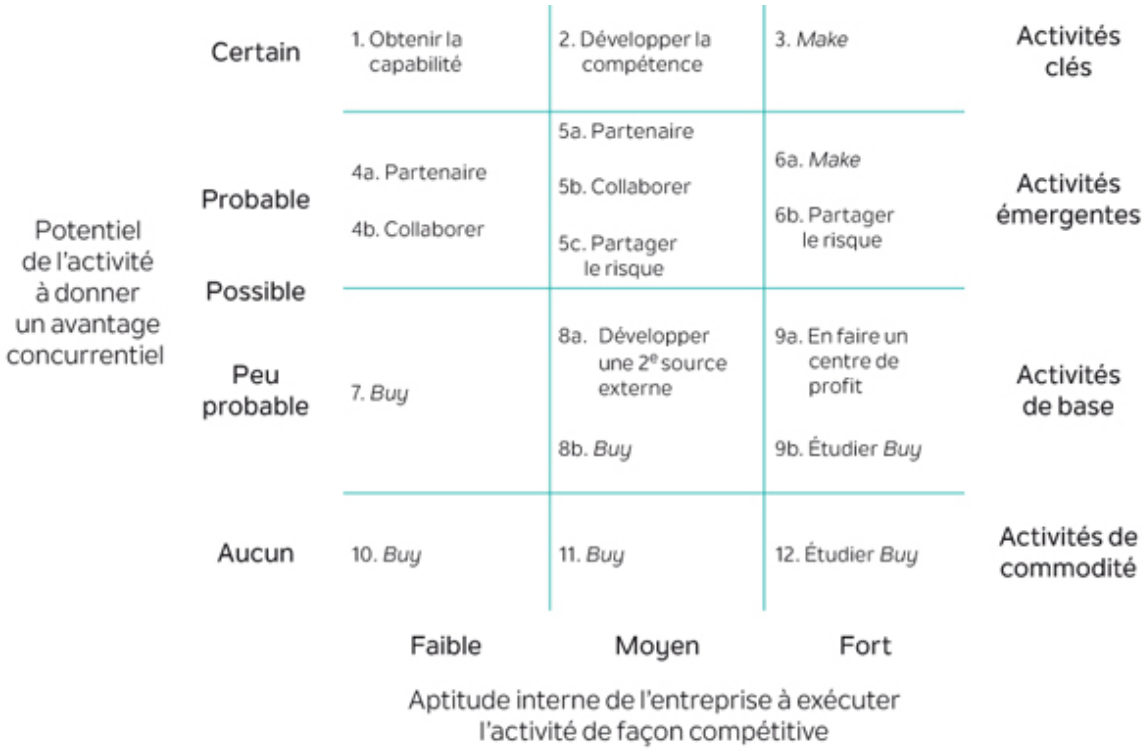
La décision *Make or Buy*

> “
>
> *Tout le monde est un génie. Mais si vous jugez un poisson à sa capacité de grimper à un arbre, il vivra toute sa vie en croyant qu’il est stupide.*
>
> Albert Einstein

En quelques mots

L’application de **la décision** *Make or Buy* (« **faire ou acheter** ») à la Supply Chain est souvent traitée de façon émotionnelle. Il s’agit pourtant d’une **décision stratégique** pour l’entreprise qui demande une analyse en profondeur et des conclusions basées sur des faits plutôt que des opinions. Cette décision, non binaire, est une sélection entre les deux options extrêmes (**internalisation ou externalisation**) qui dépend des fonctions de la Supply Chain, des composants de son compte de résultat, et du type de relation avec le ou les prestataire(s) choisis.

UNE MATRICE DE DÉCISION *MAKE OR BUY*



Source : Insinga et Werle, *Linking Outsourcing to Business Strategy.*

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Prendre rationnellement les meilleures décisions en termes de *Make or Buy*, en considérant les deux solutions extrêmes, mais aussi les différentes options intermédiaires selon l'axe financier (location des actifs, *joint-venture*…) ou selon l'axe des activités (entreposage, transport…).

Contexte

La décision *Make or Buy* est un choix stratégique qui requiert une analyse à la fois profonde et objective. Or en matière de logistique, les avis sont souvent dogmatiques (« ça n'est pas notre métier… »), voire émotionnels. Une grille d'analyse à la fois stratégique et opérationnelle permet de rationaliser et d'enrichir les débats.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Stratégie Supply Chain** : définir une orientation générale de la politique *Make or Buy* en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et la stratégie Supply Chain qui en découle.
2. **Effectuer une étude de réseau** telle que définie dans l'outil 23, afin d'impulser une réflexion de fond sur la logistique au niveau de la direction générale, et de connaître en détail les coûts et les demandes de niveau de service.
3. **Faire un diagnostic de la performance logistique** en s'appuyant soit sur le référentiel de France Supply Chain (anciennement ASLOG), soit sur un cabinet de conseil qui garantira l'objectivité de l'étude et permettra un benchmarking externe.
4. **Conduire l'analyse stratégie/performance** selon la matrice de décision *Make or Buy* ci-contre, sur l'ensemble du périmètre de la Supply Chain, avec un focus sur la distribution physique, et éventuellement le service client, car la planification opérationnelle reste presque toujours un cœur de métier de l'entreprise.
5. **Lancer un appel d'offres** afin de matérialiser les hypothèses établies à l'étape 4.
6. **Définir une solution logistique *Make or Buy*** cousue main à partir des résultats de l'appel d'offres et selon l'approche « à la carte » la plus pertinente (par exemple louer les bâtiments, sous-traiter le transport…).

Méthodologie et conseils

La pratique montre que les décisions de *Make or Buy* concernant la Supply Chain sont complexes. Il faut éviter les positions péremptoires entre le « tout interne » et le « tout sous-traitance ». Pour réussir un projet *Make or Buy*, il faut prendre le temps de l'analyse en associant le maximum d'acteurs et en respectant les règles de confidentialité inhérentes à ce type de projet. La décision de *Make or Buy* est aussi indissociable du choix du ou des prestataires, et de la façon avec

laquelle on collabore avec eux (voir outil 22). En matière de *Make or Buy*, il y a un continuum entre stratégie et exécution.

Faire ou acheter ? Soyez rationnels, flexibles et pragmatiques !

Avant de vous lancer…

- ✓ Intégrer dès le début du projet le volet social de l'étude, en cohérence avec la politique sociale de l'entreprise (interdiction ou non des licenciements, possibilités de reclassements, etc.).
- ✓ Bien poser le débat *Make or Buy* au niveau de la stratégie d'entreprise, ce qui élargit le champ des possibles au-delà du choix binaire *Make or Buy* qui pourrait crisper les différentes positions.

OUTIL 12

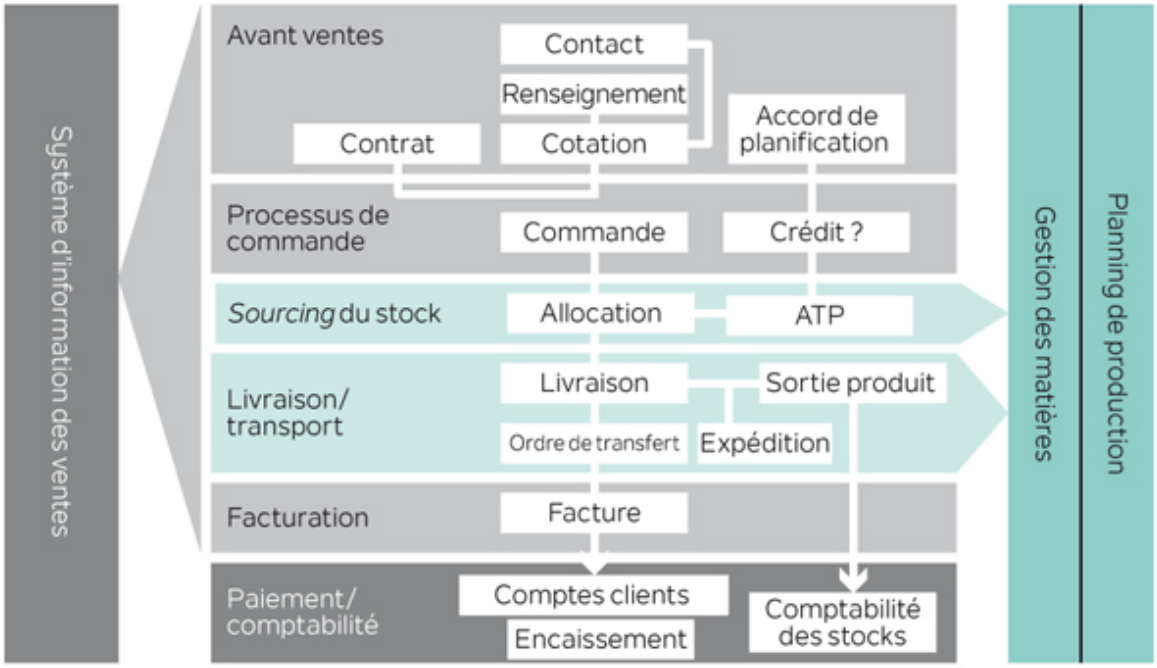
Le cycle *Order to cash*

> “
>
> *In God we trust: all others pay cash.*
>
> Jean Shepherd

En quelques mots

Le cycle *Order to cash (OTC)* est **partagé** par de nombreuses fonctions de l’entreprise. Il est une source d’**amélioration de la satisfaction client** et de la **productivité** lorsqu’on l’appréhende dans son ensemble, en équipe pluridisciplinaire, avec des outils tels que le *Value Stream Mapping* (cartographie des chaînes de valeur). Comme il s’agit surtout d’introduire de la transversalité entre les fonctions, la Supply Chain est le leader naturel de ce processus.

LE CYCLE *ORDER TO CASH* SIMPLIFIÉ



Source : SAP.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Maximiser la vitesse d'écoulement du cash depuis la commande jusqu'au paiement, en synchronisant les activités qui composent le cycle OTC, et en l'accélérant.

Contexte

Le cycle *Order to cash* est un sous-ensemble majeur des cycles du cash présentés dans l'outil 13. Il constitue une grande source d'amélioration quand il est appréhendé dans son ensemble. Il recouvre en effet un grand nombre d'activités (environ 25), qui génèrent des litiges et/ou un ralentissement de l'écoulement du cash, si elles ne s'enchaînent pas parfaitement. Le rôle de la Supply Chain est de synchroniser ces activités affectant les clients, les ventes, le service client, la planification, la distribution physique et la finance.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Faire un diagnostic rapide de l'OTC** en évaluant le taux et le nombre de litiges non résolus et les retards de paiement.
2. **Faire un *Value Stream Mapping* de la situation actuelle** (voir outil 35), en associant les opérationnels plutôt que leurs chefs, et toutes les fonctions concernées par l'OTC.
3. **Établir un plan d'amélioration continue** à la fin du *Value Stream Mapping*, en mode PDCA.
4. **Exécuter les tâches du PDCA en commençant par les priorités.** Les erreurs résultent souvent d'un manque de discipline, qu'il faut rétablir en priorité.
5. **Faire un *Value Stream Mapping* de la situation future** en impliquant les mêmes personnes que pour le *Value Stream Mapping* de la situation actuelle.
6. **Mettre en place les changements d'organisation** recommandés par les futurs VSM.

Méthodologie et conseils

Sauf dans les cas extrêmes où le taux de litiges dépasse les 25 %, l'OTC attire rarement l'attention des dirigeants, car il s'agit d'un processus « d'intendance », faisant intervenir de nombreuses fonctions, et n'ayant pas de porte-parole. Cette dilution des responsabilités fait que l'entreprise s'accommode de 10 % de litiges, zone molle que tolèrent les clients tout en étant moyennement satisfaits. Les firmes qui ont un taux de litiges de l'ordre de 1 % donnent la responsabilité du processus OTC à la Supply Chain. L'introduction de la culture Lean dans le cycle OTC redonne du sens à cet enchaînement de tâches administratives, en étant tourné vers la satisfaction des clients. Le rétablissement du sens de la satisfaction client a un impact majeur sur la motivation des acteurs de l'OTC, qui, de simples rouages, deviennent une équipe au service du client.

Au-delà de 5 % de litiges clients, diagnostiquez l'écoulement du cash de la commande jusqu'au paiement !

Avant de vous lancer…

- ✓ Accepter d’aller au bout des recommandations, parfois organisationnelles, du groupe de travail VSM. L’OTC génère des frustrations du fait des litiges, le VSM de grands espoirs du fait de sa dynamique. Il ne faut pas décevoir les attentes suscitées par l’exercice.
- ✓ Garder en tête l’objectif : démontrer la valeur ajoutée de la Supply Chain dans l’amélioration du cash, en apportant une vision transversale (le cycle OTC en lui-même) et une méthode (le VSM).

OUTIL 13

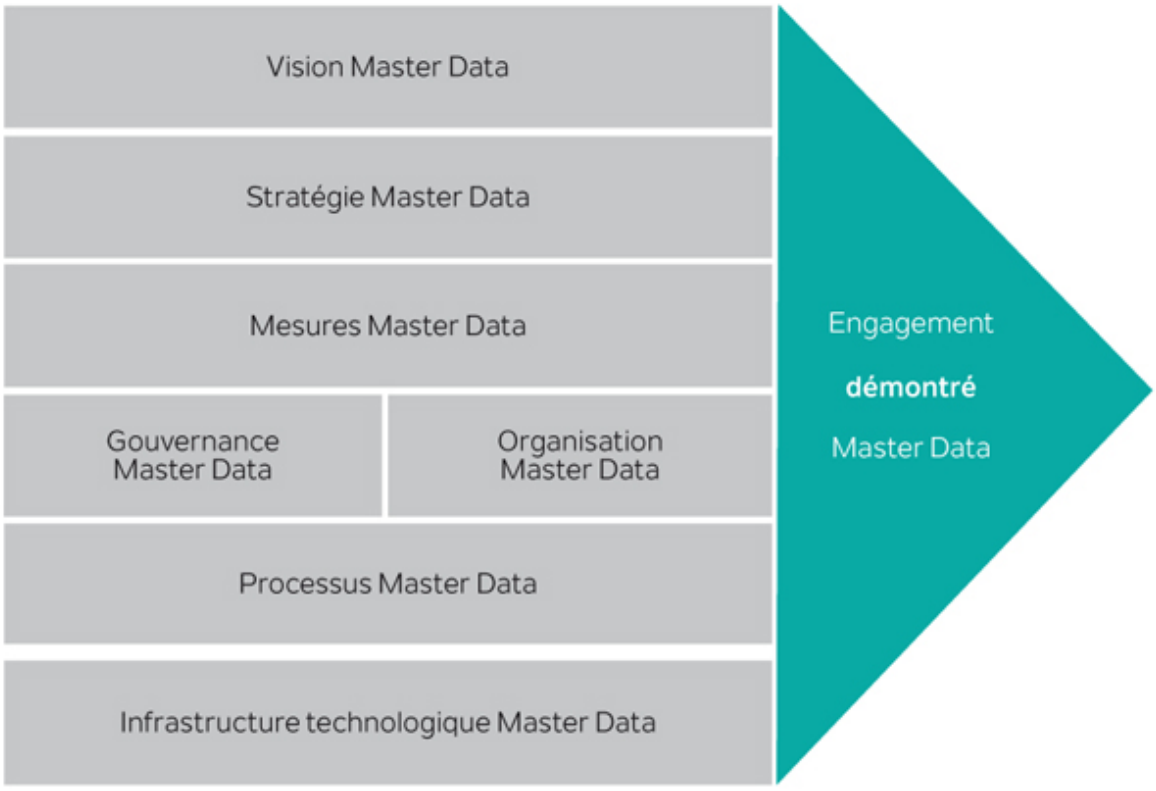
La gestion des Master Data

> “
>
> *Sans données, vous êtes juste une personne de plus avec une opinion.*
>
> W. Edwards Deming

En quelques mots

Les **Master Data** sont le **fondement de la Supply Chain** car leur intégrité est indispensable à la **fiabilité** et donc à la **crédibilité** de l’ensemble de la chaîne. Elles sont pourtant souvent peu fiables car leurs erreurs ne sont pas toujours visibles de tous. Pour les fiabiliser de façon pérenne, mais aussi pour en tirer un **avantage concurrentiel**, il faut entreprendre une démarche de type projet d’entreprise. Cette approche nécessitera l’**engagement** visible de la **direction générale** tout au long du processus.

LES 8 PILIERS DE LA GESTION DES MASTER DATA



Adapté de Gartner.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Garantir durablement la fiabilité des Master Data afin de fiabiliser les données de la Supply Chain.

Contexte

Les Master Data, c'est-à-dire les données non transactionnelles d'un système, telles que les nomenclatures ou les gammes, constituent les bases du bon fonctionnement d'une Supply Chain. Comme elles sont intégrées dans de nombreux processus, une erreur sur l'une d'entre elles corrompt la fiabilité de l'ensemble du système. Elles sont pourtant souvent négligées dans les entreprises, car leurs erreurs n'apparaissent pas toujours au grand jour.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Les rendre visibles** : les Master Data fausses sont souvent cachées ou tolérées dans les systèmes, ce qui entraîne des pertes de temps, des retards de livraison ou des surconsommations. Il est donc impératif de commencer par un état des lieux pour mettre en évidence leur (manque de) qualité.
2. **Les rendre attirantes :** la gestion des Master Data est un sujet austère qui ne provoque pas l'enthousiasme. Il faut impliquer les acteurs dans un projet d'équipe pluridisciplinaire en donnant du sens au projet.
3. **Les rendre saines :** le « grand soir » des Master Data 100 % fiables n'existe pas, car les causes d'erreurs sont multiples et changeantes. Il est donc préférable, comme pour toute politique de qualité, de traiter les écarts décelés en mode PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).
4. **Les rendre libres :** la fiabilisation des Master Data entraîne un renforcement des contrôles, ce qui ralentit le système. Quand celui-ci est stabilisé et que les acteurs sont devenus autonomes, il faut le simplifier et le fluidifier en décentralisant la saisie des données.
5. **Les rendre compétitives :** la fiabilité permet de gagner du temps. Or dans le *Time to Market* d'un nouveau produit, la création des Master Data peut occuper une part significative, qu'il convient de réduire en appliquant par exemple les principes du *Quick Response Manufacturing* (voir outil 53).

Méthodologie et conseils

Comme tout problème transversal caché, la bataille des Master Data se gagne au niveau de la direction générale. Un défaut produit attirera immédiatement l'attention de cette dernière. Au contraire, hormis quelques anecdotes comme une livraison à la mauvaise adresse, une erreur de Master Data restera enfouie dans les systèmes. Pour mobiliser la direction générale, il est donc nécessaire de lui démontrer le coût total du gaspillage lié au manque de fiabilité des données, mais

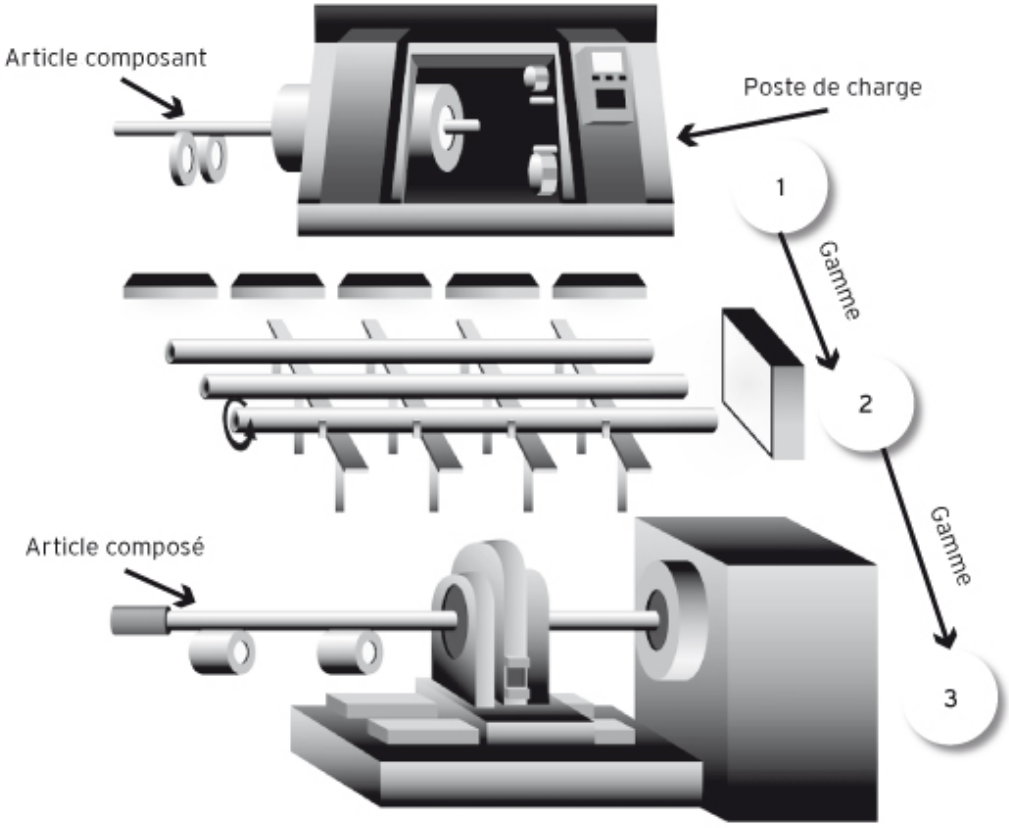
également l'opportunité d'augmenter le chiffre d'affaires par la réduction du *Time to Market*. Le directeur Supply Chain se doit d'entretenir la flamme de son DG sur les Master Data.

Fiabilisez vos Master Data pour accroître votre compétitivité !

Avant de vous lancer…

- ✓ Une gestion performante des Master Data n'est pas un sprint, mais un marathon.
- ✓ Le rôle du directeur Supply Chain est de créer un environnement qui entretienne le système de façon pérenne, en accroissant les compétences des acteurs du système.
- ✓ Annoncez que c'est une méthode simple basée sur 80 % de comportement et 20 % de technique, qui permet de gagner du temps et donc de la compétitivité.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?



Les quatre fantastiques

Le carré d'as de la gestion des Master Data est : l'article, la nomenclature, le poste de charge, la gamme (schéma de fabrication ci-dessus).

À première vue, cela peut sembler un sujet réservé à la production, mais la Supply Chain doit y jouer un rôle proactif pour deux raisons :

- La fiabilité des nomenclatures et des gammes a un impact direct sur la planification.
- La construction des nomenclatures et des gammes a un impact sur la gestion des flux.

La fiabilité des nomenclatures et des gammes

Pour une planification fiable, on admet que la fiabilité des nomenclatures doit être de 98 %, et celle des gammes de 95 %. Une erreur fréquente dans les nomenclatures est la sous-estimation des

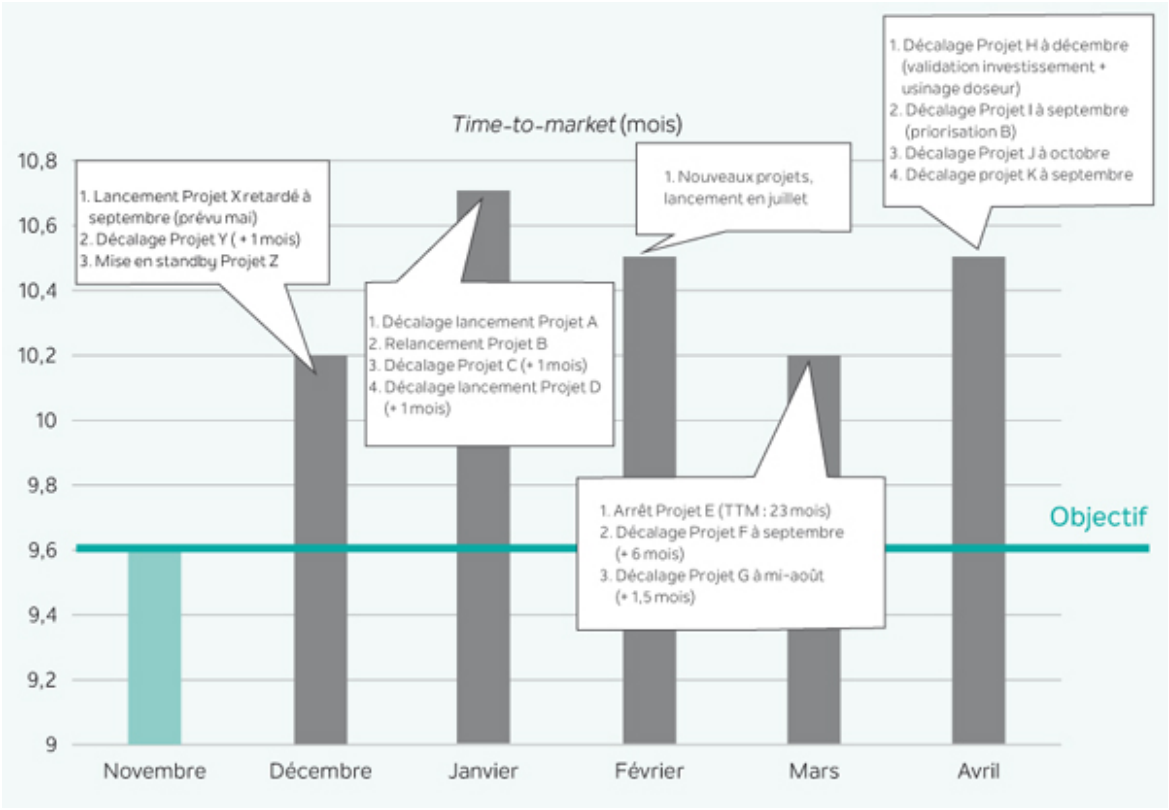
pertes, qui fait que le MRP est en permanence insuffisant. Concernant les gammes, l'erreur la plus fréquente est la surestimation des cadences de production. La Supply Chain doit s'assurer qu'il existe des mesures, des procédures respectées et qu'un processus d'audit et d'amélioration continue garantisse la fiabilité des gammes et nomenclatures.

La construction des nomenclatures et des gammes

Le responsable Supply Chain doit s'impliquer dans cet exercice avec un regard « Flux », en tenant compte de six critères : le type de produit (transformation, assemblage…), le niveau de standardisation, la réponse au marché, la taille de la série économique, l'organisation du processus de production (ligne, îlots), et la structure du produit (nomenclature divergente, convergente ou linéaire). Les nomenclatures et les gammes ne sont pas un exercice administratif, mais le reflet de la gestion des flux de l'entreprise.

Cas d'entreprise

L'esprit de cordée



CONTEXTE

Dans cette filiale algérienne d'une multinationale agroalimentaire française, où la fonction Master Data était la cinquième roue du carrosse, les retards de lancement de nouveaux produits s'accumulaient, si bien qu'en un semestre, l'objectif de *Time to Market* de 9,6 mois n'avait été atteint qu'une seule fois.

L'équipe de direction prit alors conscience que les Master Data n'étaient pas cette fonction soporifique où il suffisait de rentrer des données dans un système, mais bien l'écueil qui les empêchait de lancer les nouveaux produits à temps sur le marché. Une équipe pluridisciplinaire fit comprendre à chacun que la gestion des nouvelles activités et les Master Data étaient intimement liées, comme dans une cordée de montagne (si l'un des membres faillit, tout le groupe en pâtit).

RÉSULTAT

La simple remise à plat du processus en équipe permit de redéfinir des procédures et des responsabilités claires qui, couplées à une formation et à un contrôle strict, permit à l'entreprise d'atteindre son objectif de *Time to Market*.

OUTIL 14

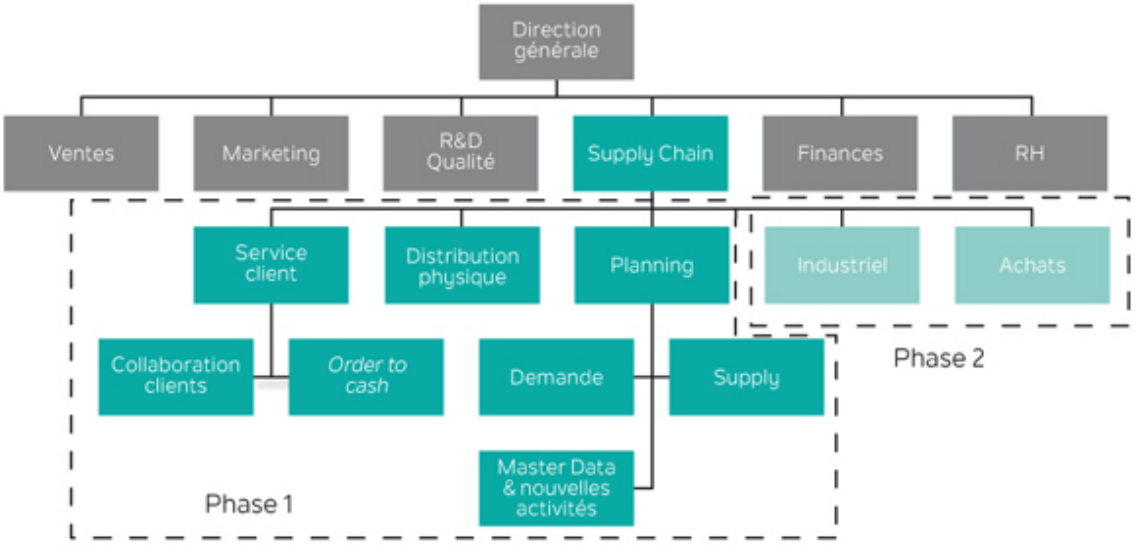
L’organisation Supply Chain

> “
>
> *La mission définit la stratégie, et la stratégie définit la structure.*
>
> Peter Drucker

En quelques mots

L’**organisation Supply Chain**, dont l’organigramme n’est qu’un des sept éléments, ne se définit pas dans l’absolu, mais en fonction d’**un but à atteindre pour l’entreprise**. Ce **but pouvant évoluer**, il est logique que l’organisation Supply Chain change concomitamment. Au-delà de sa présence ou non au comité de direction, l’essentiel pour l’entreprise est de garder les **compétences nécessaires**.

UN ORGANIGRAMME TYPE DE SUPPLY CHAIN INTÉGRÉE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Définir une organisation Supply Chain au sens des 7 S de McKinsey (*Strategy, Structure, Systems, Shared values, Skills, Staff, Style*) afin de concrétiser une ambition proposée ou imposée.

Contexte

De nombreux projets de Supply Chain échouent (entre 30 % et 50 % selon les sources) faute d'avoir mis en place une organisation Supply Chain adaptée. Cette dernière transforme l'entreprise dans la mesure où elle a pour mission d'introduire de la transversalité en cassant les silos fonctionnels. Sans être directement rattachée à la direction générale, et sans avoir les moyens d'agir, elle n'a aucune chance de réussir. Une Supply Chain performante est donc la bonne équation entre ambition, personnes, organigramme et processus. Le soutien de la direction générale est, dans tous les cas, plus que nécessaire.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir une ambition :** une organisation est au service d'une ambition, et non l'inverse.
2. **Définir un point de départ :** il est préférable de réaliser un diagnostic complet de la Supply Chain de l'entreprise (organigrammes, compétences, processus, résultats) car l'organisation isolée de son contexte ne signifie rien. Le volet ressources humaines est majeur si l'entreprise a déjà réalisé son diagnostic sur les processus et les résultats.
3. **Définir un chemin :** le chemin n'est ni une stratégie ni une feuille de route, mais un ensemble d'étapes entre le point de départ et l'ambition. Il détermine la vitesse du changement nécessaire, ainsi que le choix des personnes à mettre en place.
4. **Définir les ressources adaptées au chemin :** le design de l'organisation ne peut commencer qu'à cet instant. Chaque organisation répond à une problématique de marché différente. Mais il existe des parcours types.

Ainsi, il est fréquent de débuter par une Supply Chain au comité de direction, indépendante de l'industriel et des achats, afin d'établir la fonction, puis de fusionner les trois fonctions sous une entité qui devient la direction des opérations.

Méthodologie et conseils

À l'heure des réseaux et du digital, il est étonnant de constater à quel point les entreprises se focalisent sur les organigrammes quand il s'agit de parler organisation. Pour s'en convaincre, il suffit de demander à une personne de présenter son organisation, et immanquablement elle présentera son organigramme.

Vu la polarisation des entreprises vers l'organigramme, nous recommandons de traiter d'abord les 6 autres S, puis de finir par la structure.

Organisez la Supply Chain en fonction des buts, performances et compétences de l'entreprise !

Avant de vous lancer…

✓ Comprendre que, par nature, la Supply Chain vient percuter les organisations existantes et dérober des missions à d’autres fonctions.

✓ Avoir le soutien de la direction générale qui doit démontrer son soutien au projet Supply Chain, et le protéger des remises en cause.

OUTIL 15

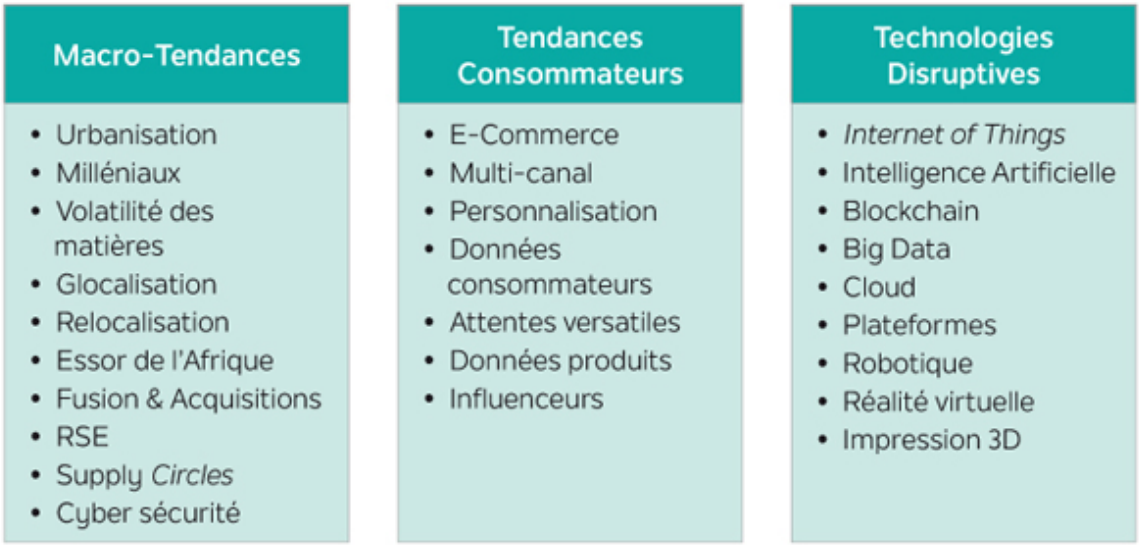
Le digital

> *La partie la plus importante de la transformation digitale est de changer notre façon de penser.*
>
> Simeon Preston

En quelques mots

Le **digital révolutionne les Supply Chains** car il permet d'améliorer rapidement et simultanément les ventes, les coûts et le cash. Il exige cependant d'être **extrêmement sélectif dans le vaste champ des possibles** ouvert par la numérisation. Il requiert de partir nécessairement des besoins du business, au lieu de suivre une quelconque mode. Il impose d'avoir une **véritable stratégie au sens de l'effort d'investissement** alloué au digital, mais aussi de choisir entre les approches innovateur, pionnier ou suiveur.

LES 3 AXES ACCÉLÉRATEURS DU DIGITAL



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Donner du sens et structurer l'approche digitale, en permettant de prendre les bonnes décisions *business* sur un sujet où il est facile de se perdre, soit en papillonnant, soit en suivant une mode séduisante mais inefficace, voire inutile.

Contexte

Le digital fascine par son champ des possibles et par ses promesses mirifiques. Ainsi, certaines estimations prévoient une réduction des coûts de Supply Chain de 50 % grâce au digital. Il n'en reste pas moins que c'est une évolution technologique de l'informatique, et que la façon de l'appréhender reste la même que pour l'informatique « pré-digitale » : se focaliser sur les solutions qui créent le plus de valeur, et veiller à ce que l'investissement tienne ses promesses.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir une stratégie** : cela semble banal, mais beaucoup d'entreprises n'ont pas de véritable stratégie digitale pour leur Supply Chain, au sens où le digital n'est pour elles qu'une amélioration technique de ce qu'elles font déjà. Une vraie stratégie digitale commence par identifier entre trois et cinq solutions qui vont changer la donne Supply Chain.
2. **Établir un plan faisable** : là encore, cela paraît évident, mais nous avons souvent constaté soit des feuilles de route de type « inventaire à la Prévert » avec des délais supersoniques, soit des solutions qui font rêver telles que la blockchain, alors que l'entreprise ne maîtrise pas la fiabilité de ses données.
3. **Multiplier les pilotes** : c'est à cette étape que se situe la différence entre le digital et « l'informatique pré-digital ». En effet, un pilote digital étant souvent rapide et peu coûteux, il est opportun de réaliser plusieurs pilotes en parallèle, car les grandes *business units* ont tendance à construire des châteaux forts, quand les petites se contentent de maisonnettes, plus démocratiques.
4. **Définir et mettre en œuvre une stratégie d'industrialisation** : certainement l'étape la plus difficile, et souvent la cause principale des échecs digitaux. Le vrai défi est de choisir la bonne méthode d'industrialisation : par les process ? par la culture ? par la géographie ?

Méthodologie et conseils

Au-delà des aspects techniques qui sont souvent très pointus, mais qui peuvent facilement être sous-traités à des experts, la véritable révolution du digital est dans le changement d'état d'esprit qu'il induit. De même qu'Internet a apporté plus d'horizontalité dans les organisations, le digital est la technologie de l'*empowerment* des collaborateurs d'une entreprise. C'est cette révolution culturelle que doivent anticiper et accompagner les comités de direction, en veillant à ce qu'il n'y ait pas de laissés-pour-compte dans cette transformation. Digitalisez avec lucidité la Supply Chain !

Avant de vous lancer…

- ✓ Simplifier l’approche au début, car le sujet est d’une complexité dans lequel on peut aisément se perdre.
- ✓ Être très vigilant sur la capacité des organisations à intégrer le changement, aussi bien pour les aspects culturels que pour la charge de travail.

OUTIL 16

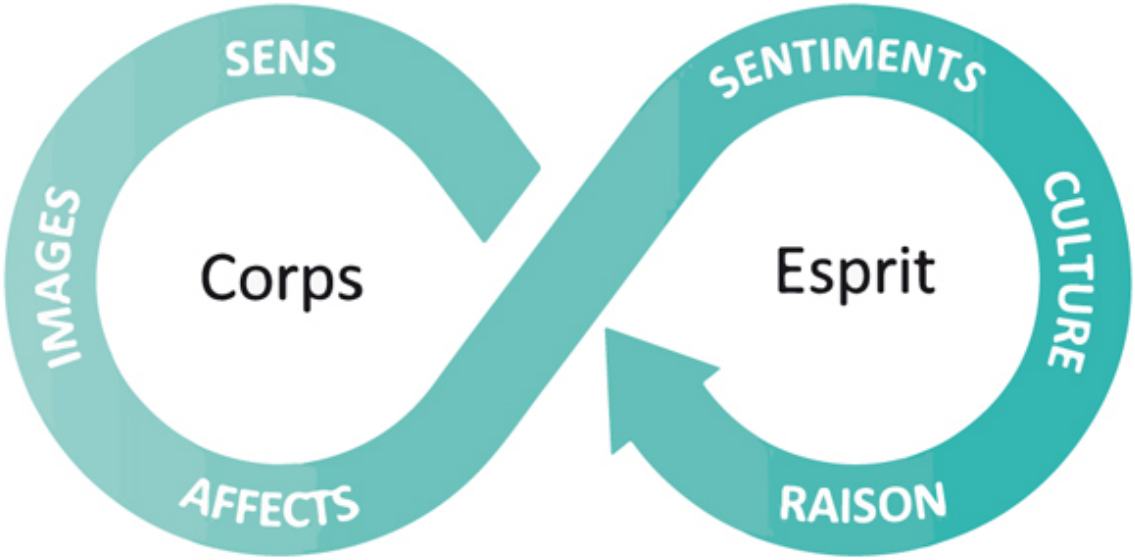
Le management distribué (travail à distance)

> “
>
> *La raison sans émotion est neurologiquement impossible.*
>
> Antonio Damasio

En quelques mots

Le **développement du travail à distance** met en exergue le besoin de réinventer nos modes opératoires, historiquement ancrés dans un **management de proximité**, permettant de mieux **sentir et faire sentir les choses**. Le nouveau management distribué, plus que à distance, devra être à la fois **proche et distant**. Les neurosciences apportent des clefs pour relever cette gageure.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONSCIENCE (ADAPTÉ DE ANTONIO DAMASIO)



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Améliorer la performance du travail à distance en lui incorporant les ingrédients tactiles et émotionnels qui ont fait le succès du travail de proximité, grâce à l'utilisation des dernières connaissances sur les neurosciences.

Contexte

Le développement irréversible du travail à distance bouleverse les façons de fonctionner en équipe, en mettant notamment en exergue la difficulté à faire passer à distance les émotions que l'on avait l'habitude de communiquer en face-à-face. De même que la révolution Internet a affaibli le management vertical, la révolution du travail à distance sonnera le glas des managers inefficaces.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Comprendre les fondamentaux des neurosciences** et de la gestion des émotions, qui sont la partie la plus difficile du management distribué. En effet, la partie mécanique ne change pas par rapport à une réunion physique. Or ce sont les émotions qui apportent le supplément d'âme créant la valeur d'une relation, en particulier la confiance, qui est à la base de tout.
2. **Apprendre à voir à distance**. La base du Lean est le vrai lieu du travail. Rien ne remplacera la visite physique d'une usine pour comprendre ce qui s'y passe. En revanche, la technologie digitale permet de faire des visites virtuelles qui constituent une option acceptable.
3. **Surprendre ses interlocuteurs**. Le terme « zombie » a surgi durant la crise du COVID-19 pour désigner les forçats du système de visioconférence Zoom, qui enchaînaient mécaniquement réunion sur réunion sans faire de pause. Pour réintroduire de l'humanité dans des réunions à distance, il est crucial de réveiller les sens par des jeux, des moments informels, des séances d'humour, bref tout ce qui permet de sortir de la routine clinique de ce genre d'outil.
4. **Désapprendre les codes de l'ancien monde**. De même que l'on décrit les milléniaux comme des *digital natives*, la crise du Covid-19 va créer des *virtual natives*, autrement dit des personnes pour qui travailler à distance sera la norme, et travailler « au bureau » sera l'exception. Les *virtual natives* regarderont avec autant d'amusement la génération précédente, que cette dernière a vu ses grands-parents peiner avec les téléphones portables.

Méthodologie et conseils

Le management distribué suit la loi universelle du changement : les hommes et les femmes en premier, les processus en second, et les outils en dernier. Or, c'est souvent l'inverse qui se passe lorsqu'on met en place le travail à distance. On regarde en premier la partie outils, et on découvre à la fin les conséquences pour les humains. Pour réussir un management distribué dès le départ, le leader doit donner le ton en prenant le temps de créer des moments d'émotion durant les

réunions à distance. Cela commence évidemment par communiquer ses propres émotions positives.

Avant de vous lancer…

- ✓ Rester pragmatique : le management distribué est une *terra incognita*, par rapport à cent ans de management de proximité.
- ✓ Demander des feedbacks permanents sur son fonctionnement est une nécessité.

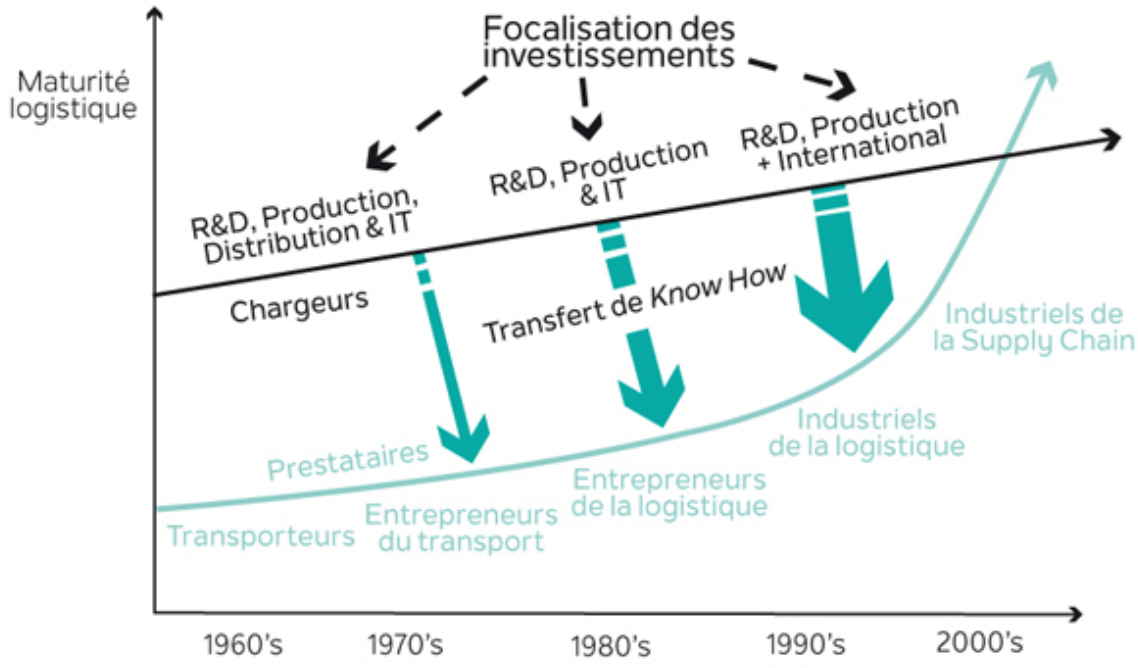
DOSSIER
3

LA DISTRIBUTION PHYSIQUE

“

Il faut cultiver notre jardin.

Voltaire



La distribution physique est la matrice de la Supply Chain. Mais sous le triple effet de l’externalisation de la logistique, de la mondialisation de

la Supply Chain et de son extension aux domaines stratégiques, les chargeurs ont transféré au fil des ans leur savoir-faire à leurs prestataires logistiques. Ces derniers, jadis de petits artisans du transport obéissant docilement aux instructions des clients, sont devenus de véritables industriels de la Supply Chain qui, pour les meilleurs d'entre eux, peuvent dialoguer sur un pied d'égalité avec leurs chargeurs.

Qui commande ici ?

Cette évolution a non seulement changé les rapports de force entre clients et fournisseurs, mais aussi la nature même de leurs échanges. Ces derniers ont évolué de la mise à disposition de moyens matériels à l'apport de solutions globales. Or, maints chargeurs continuent d'indiquer au prestataire ce qu'il doit exécuter selon un cahier des charges comminatoire, alors que le niveau des prestataires favoriserait aujourd'hui une relation mutuelle, sur le modèle développé par le secteur informatique. Plutôt qu'un contrat primitif « Moi Client, Toi Fournisseur », la relation chargeurs-prestataires, comme en informatique, doit établir un dialogue responsable selon les principes suivants : ordonner si le prestataire ne sait pas et ne veut pas ; éduquer si le prestataire veut bien mais ne sait pas ; négocier si le prestataire sait mais ne veut pas ; déléguer si le prestataire sait et veut.

Que reste-t-il aux chargeurs ?

Dans un tel contexte, on comprend que la question du *Make or Buy* étudiée dans le dossier précédent soit centrale. Mais une fois le modèle choisi, il faut aller jusqu'au bout de sa logique. En cas de *Make*, l'orientation est clairement vers une industrialisation des processus, inspirée des meilleures pratiques de la production, et plus particulièrement le Lean. En cas de *Buy*, l'orientation pour le chargeur est de se comporter en architecte plutôt qu'en maçon. Quel que soit le modèle choisi, la distribution physique doit créer de la valeur, en développant la compétence dans tous les aspects financiers de l'activité, et en devenant un centre de profit plutôt qu'un centre de coûts. Et ne jamais oublier la base du métier : être responsable de la performance, qu'elle soit internalisée ou externalisée, en ne blâmant jamais son prestataire auprès des clients.

Les outils

17 La gestion d’entrepôt
18 La gestion du transport
19 La logistique inversée
20 L’*outsourcing*
21 Le *Cost to serve*
22 Le design de réseau

OUTIL 17

La gestion d’entrepôt

> “
>
> *Si vous ne pouvez pas décrire ce que vous faites sous forme de process, vous ne savez pas ce que vous faites.*
>
> W. Edwards Deming

En quelques mots

La **gestion d’entrepôt** a quitté son caractère historiquement artisanal, pour devenir aujourd’hui une **véritable gestion industrielle**. Elle exige une **expertise** à la fois **technique**, **managériale**, et **économique**. La plupart des outils de gestion industrielle, maîtrisés par la fonction production, sont transférables dans un entrepôt.

L’ANALYSE DE DÉROULEMENT DE LA RÉCEPTION

ANALYSE DE DÉROULEMENT DE LA RECÉPTION — Page : 1/1

Poste: Réception — Date: 27/12/2014

No	MÉTHODE (ACTUELLE)	Opération	Transport	Contrôle	Attente	Stockage	Distance	Fréquence	Temps	Pourquoi? Quoi ?	Qui ?	Où ?	Quand ?	Comment ?	Observations	Éliminer	Combiner	Permuter	Améliorer
1	Présentation chauffeur						20	10	3										
2	Attente							10	2							X			
3	Accueil chauffeur							10	4										X
4	Indication numéro de porte							10	1							X			
5	Mise à quai camion						20	10	3										
6	Déchargement palettes						15	300	3										
7	Attente contrôle qualitatif							300	2										X
8	Contrôle qualitatif							300	3										
9	Attente contrôle qualitatif							300	2										X
10	Contrôle qualitatif							300	3										
11	Identification de la palette							300	1								X		
12	Attente cariste							300	5										
13	Casage						45	300	3										
14	Retour à vide						45	300	2							X			
15	Compte rendu							300	1								X		

Résumé ACTUEL	Nbre	Tps	Nbre	Tps	Nbre	Tps
Opération	320	350				
Transport	920	2460				
Contrôle	900	2100				
Attente	910	2720				
Distance						

BILAN ET OBSERVATION

- Organiser les attendus
- Banaliser les quais
- Combiner retour compte rendu
- Travailler en cycles combinés
- Combiner contrôles et identificaton

NOM — VISA — DATE

Source : Michel Roux et Tong Liu, *Optimiser votre plate-forme logistique*.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Améliorer durablement la performance globale de l'entrepôt par l'optimisation de ses flux physiques, d'informations et financiers.

Contexte

La gestion d'entrepôt a évolué de pair avec la logistique. Elle s'apparente aujourd'hui à une gestion d'usine. Elle peut donc largement s'en inspirer en utilisant les outils de cette dernière, en particulier le Lean management (voir outil 52). La part des coûts de main-d'œuvre restant importante dans un entrepôt (environ 50 %), une analyse scientifique du travail classique demeure très pertinente pour augmenter la productivité (voir exemple ci-contre). Le

développement prévisible de l'automatisation, qui est encore peu répandue, ne fera que renforcer le caractère industriel de cette activité.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Diagnostic :** faire un audit économique, fonctionnel et humain de l'entrepôt, en se faisant aider par un expert et/ou en s'appuyant sur un référentiel d'audit comme celui de l'ASLOG par exemple.
2. **Feuille de route :** à partir du diagnostic, des objectifs et de la stratégie de la Supply Chain, déterminer si le changement requis doit être continu ou radical.
3. **Penser flux :** analyser l'entrepôt sous l'angle des flux, en commençant par la politique flux de l'entreprise (outil 9) et en utilisant les différents outils d'analyse de flux comme l'analyse de déroulement ci-contre.
4. **Conduite du changement :** si le besoin de changement est l'amélioration continue, utiliser de façon systémique l'inusable PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Si le besoin de changement est radical, commencer par des outils d'analyse de flux globaux comme le *Value Stream Mapping* (outil 35), ou le *Quick Response Manufacturing* (outil 53).

Méthodologie et conseils

La gestion d'un entrepôt dépend principalement de l'organisation du travail. Il est donc judicieux d'allouer des ressources conséquentes à l'étude de ce sujet. Cette discipline est bien connue sous le nom d'i*ndustrial engineering* dans les pays anglo-saxons. L'*industrial engineering* va en effet au-delà de son équivalent français, la fonction méthodes, car il appréhende dans sa globalité l'équation économique de l'entrepôt, afin d'optimiser toutes les ressources. Le sujet est d'autant plus crucial que l'automatisation des entrepôts se développe, et que le rôle de l'*industrial engineer* est de veiller à ce que la finalité de l'entrepôt soit économique et orientée client, et non au service de la technique.

Haro sur le temps cumulé de la réception à l’expédition de l’entrepôt !

Avant de vous lancer…

- ✓ Avant d’impulser tout changement, veiller à ce que les fondamentaux (sécurité, qualité, contrôle des stocks…) et les moyens pour les garantir soient bien en place.
- ✓ Expliquer aux acteurs que c’est un panel d’outils simples et complémentaires, qui améliore la performance de l’entrepôt, quelle que soit l’ampleur du changement requis.

OUTIL 18

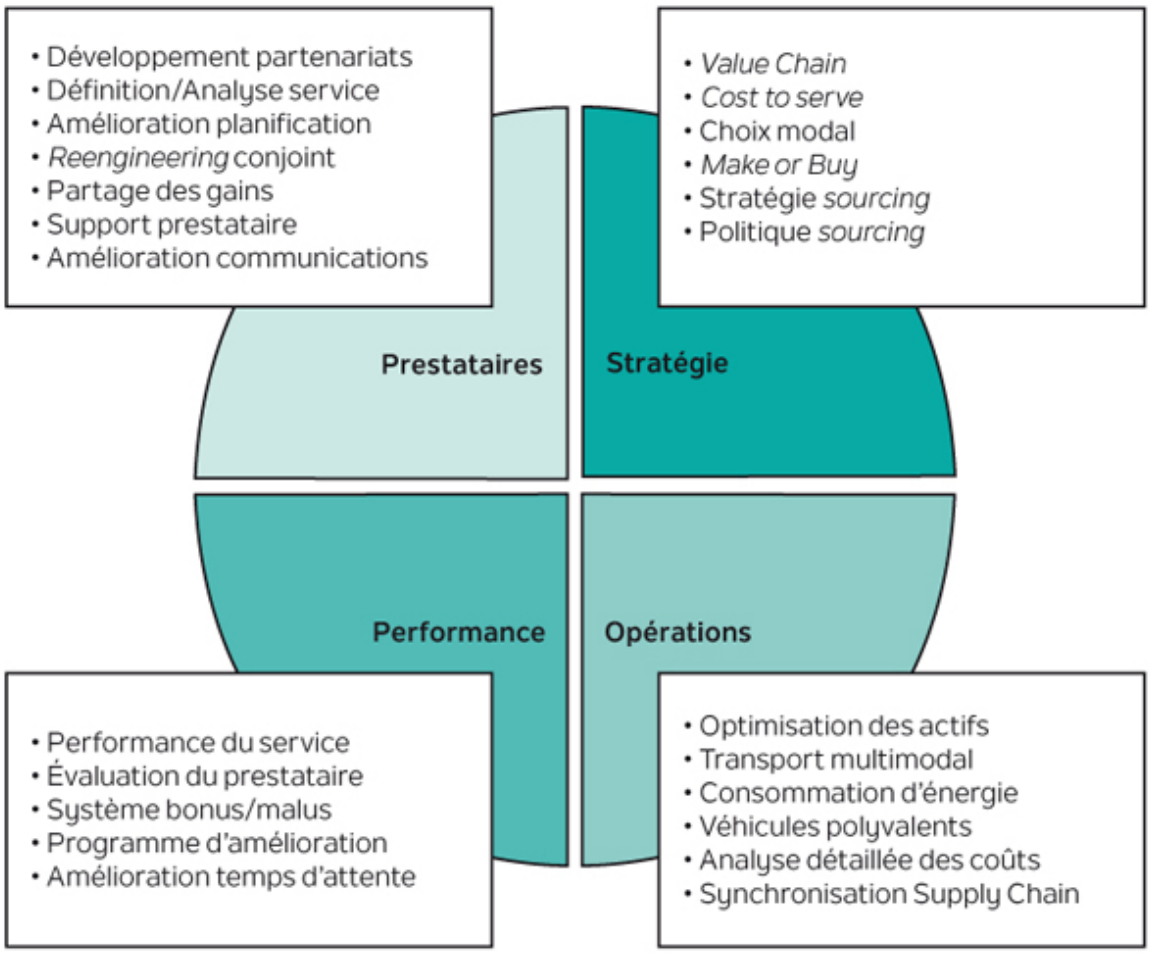
La gestion du transport

> “
>
> *Le transport est le centre du monde ! Il est ce qui relie nos vies quotidiennes. Quand il va bien, on ne le voit pas. Quand il va mal, il assombrit notre journée.*
>
> Robin Chase

En quelques mots

Qu’il pèse ou non dans le chiffre d’affaires, **le transport** représente toujours un **enjeu** *business* bien supérieur à l’image d’activité basique qu’il véhicule. Devenu, grâce à la globalisation, une véritable **industrie high-tech**, il offre à ceux qui savent tirer profit de ses nombreuses potentialités la possibilité d’obtenir un **avantage concurrentiel durable** difficile à décoder et imiter.

LES 4 COMPOSANTES DE LA GESTION DU TRANSPORT



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Appréhender globalement la gestion du transport afin de maximiser durablement la création de valeur pour l'entreprise, et non pas chercher uniquement la réduction des coûts à court terme.

Contexte

La gestion complexe du transport représente une source importante de création de valeur, soit par réduction des coûts, soit par amélioration du service et de la qualité. Le transport constitue la partie émergée de l'iceberg formé par les flux de matières de l'entreprise. C'est en travaillant sur les flux, depuis la stratégie jusqu'à l'exécution, que l'on

optimise le transport, et non en choisissant systématiquement le moins-disant et en remplissant les camions pour réduire à tout prix les coûts.

L'exigence environnementale grandissante amène à repenser en profondeur les modèles actuels, où la route représente 85 % du transport de fret en France et 10 % des émissions totales de CO2.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Stratégie :** comprendre en profondeur la chaîne de valeur de l'entreprise et la place que le transport y occupe. Selon le poids du transport dans le chiffre d'affaires, les enjeux varient : réduction des coûts ou augmentation du service et/ou de la qualité, internalisation ou sous-traitance.
2. **Opérations :** chaque industrie a ses spécificités, mais trois thèmes aux impacts majeurs sont récurrents : l'optimisation des actifs (les frais fixes représentent environ 1/3 des coûts), l'optimisation des modes (rail/maritime moins cher et moins réactif que route) et l'optimisation des produits (en réduisant le vide transporté).
3. **Performance :** le transport doit être géré comme une usine, car ses paramètres économiques suivent la même logique.
4. **Prestataires :** historiquement, les rapports chargeurs-prestataires ont été traités dans un esprit « donneurs d'ordre ». La réduction des marges de manœuvre conduit à un rééquilibrage vers plus de partenariats et à une diminution du nombre de prestataires.

Méthodologie et conseils

Comprendre en profondeur les coûts de transport requiert une comptabilité par activité (*activity based costing*). Il faut développer cette comptabilité afin d'analyser tous les leviers de coûts (taille des commandes, densité des produits, des palettes, remplissage des camions, retours à vide, coûts/kilomètre, services et délais demandés, etc.). Ce travail minutieux est toujours rentable, car il génère des gains

durables bien supérieurs à une simple négociation prix, et il fait évoluer la perception du transport d'une activité basique, ennuyante et coûteuse, à une activité créatrice de valeur ajoutée.

Créez de la valeur durable par le transport !

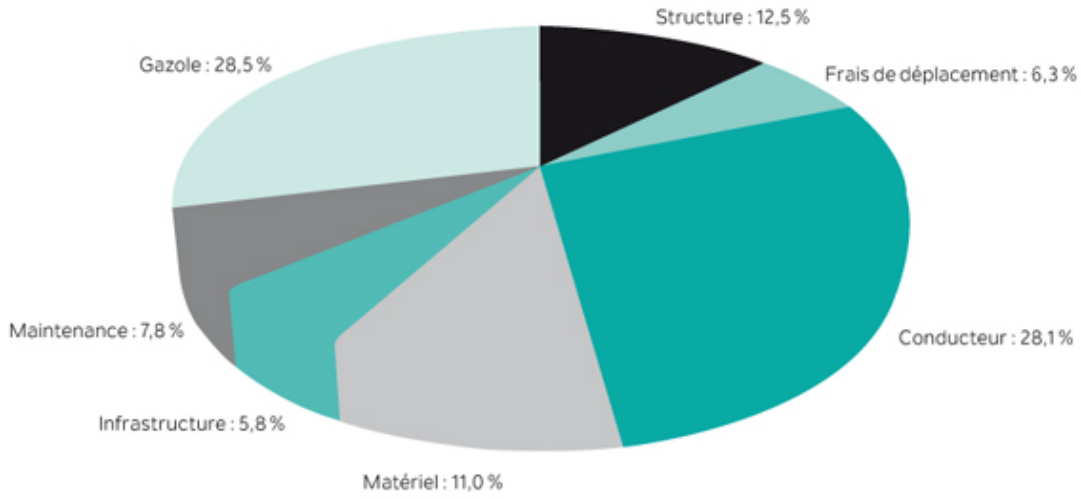
Avant de vous lancer…

- ✓ S'adapter à la culture transport de l'entreprise en cherchant des gains faciles et rapides si elle est faible, et des « gros poissons » si elle est forte.
- ✓ Adopter une approche globale qui offre de nombreux axes d'amélioration, quel que soit le niveau de « performance transport » de l'entreprise.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Zoom sur le transport routier

Le transport routier représente environ 85 % des flux de transport de marchandises en France. C'est un secteur en difficulté depuis des années avec un profit moyen avant impôt de 1 % et un taux de défaillance de 3,5 % à comparer à une moyenne nationale de 0,9 %. La marge brute (capacité à s'autofinancer) est passée en dix ans de 16 % à 10 %. 90 % des entreprises ont moins de 50 salariés, et 75 % moins de 5. La répartition des coûts d'exploitation est la suivante :



Une entreprise de transport a donc environ 50 % de frais fixes. L'essentiel de l'optimisation des coûts ne se fait donc pas par la négociation gagnante-perdante, mais par l'optimisation des flux, en particulier le remplissage des camions. Sur ce sujet, deux chiffres parlent d'eux-mêmes : le taux moyen de remplissage des camions est de 65 % et 20 % roulent à vide !

Comment remplir les camions ?

Les leviers pour remplir les camions ne manquent pas. Chaque point gagné est un point de productivité en plus et d'empreinte carbone en moins ! Le premier levier est bien entendu d'éviter le retour à vide d'un camion par la collaboration avec un fournisseur ou un client : c'est le principe même du *back hauling*. Le deuxième levier est l'optimisation des commandes clients et fournisseurs, couplée avec un système de VMI (*Vendor Managed Inventory*), qui permet d'optimiser les stocks en même temps. Le troisième levier est la codistribution : en mutualisant leurs flux, deux industriels peuvent réduire drastiquement leurs coûts de transport, tout en maintenant la satisfaction client. Le dernier levier est la densité du produit : gerber les palettes, augmenter leur hauteur, réduire l'espace vide entre les cartons sur une même palette, réduire l'espace vide à l'intérieur d'un carton, et, pourquoi pas, réduire l'espace vide à l'intérieur de l'unité consommateur !

Cas d'entreprise

Tous pour un !

Projets	Sponsor	Leader	Année N-1	Inflation	Plan d'action	Année N	Année N+1	Total
1) Fréquence des livraisons/commandes	IL	DK			50	50		50
2) Application du franco	IL	DK			30	30		30
3) Négociation transporteurs	SC	QC	165	−190	310	120		285
4) Qualité de service logistique	SC	TL			200	200		200
5) Gestion des entrepôts	SC	NN	200		110	110		310
6) Massification des commandes	KA	NN			185	185	140	325
7) Pertes palettes	SC	EG			70	70	30	100
8) Collaboration prestataire X	SC	SC			60	60		60
9) Projet Pégase	EU	TS			100	100	200	300
10) Refacturation litiges transport	SC	TL	100		125	125		225
11) Gestion des inter-dépôts	PE	DK					50	50
12) Appel d'offre transport sud	SC	QC						
13) Qualité de service préparation	WT	KA						
14) Productivité administrative	WT	SC					150	150
15) *Quick Wins*		ZM	165					165
TOTAL			**630**	**−190**	**1240**	**1050**	**570**	**2250**

Hypothèses

1. Baisse de 1/3 des livraisons sur 1/3 des clients
2. Massification des livraisons limitée à monomarques 70 % clients
3. Achats : résultat économique
4. *Savings* comité de distribution "inductifs"
5. Surstock projet PPF 30 K€
6. *Savings* qualité de service "inductifs"

Risques et opportunités

☒ *Savings* productivité prestataire X
☑ Extension du plan fréquences/massification
☑ Quantifier les *savings* liés à la baisse des litiges
☑ *Savings* comité de distribution
☑ *Savings* palettes
☑ *Savings* inter-dépôts

Décisions / Actions prises depuis le 26/08

1. Analyse coûts prestataire entreposage
2. Lancement projet qualité préparation
3. Lancement projet boîtes cabossées
4. 1re approche *savings* N+1

Changements depuis le 26/9

1. Écart performance de 208 K€ favorables *vs.* budget à fin septembre
2. Opportunité de 570 K€ en 2021

Points non résolus

1. Tableau de bord qualité transport
2. Niveau élevé des stocks (+ 50 K€ *vs.* budget)
3. Analyse emplacement picking (prestataire X)
4. Plan d'action sku's avec problème gencod
5. Analyse *Cost to serve* par client

Décisions à prendre / Recommandations

1. Valider l'AO Transport Sud (objectif septembre N+1)
2. Valider *savings* N+1

CONTEXTE

Cette entreprise du secteur de la chimie devait réaliser en trois ans plus de 2 millions d'euros d'économies sur ses coûts logistiques, ce qui représentait plus de 5 % de baisse par an, sans investissement. Comme la Supply Chain n'arrivait pas seule à atteindre cet objectif, le comité de direction décida de résoudre le problème en mode projet, avec un directeur de projet qui rendait compte au PDG de l'entreprise, chaque membre du comité prenant la responsabilité d'un lot du projet.

RÉSULTAT

Le comité de direction dépassa l'objectif en appliquant les principes fondamentaux de la gestion de projet (voir outil 59), et en surveillant les progrès mensuellement sur une durée de 18 mois, grâce au tableau de bord ci-dessus.

Sur un sujet comme le transport, peu glamour au départ, l'entreprise adopta une nouvelle manière de gérer les projets, qu'elle généralisa ensuite. Et elle comprit que les camions ne sont que la partie émergée d'un iceberg, constitué de flux de matières !

OUTIL 19

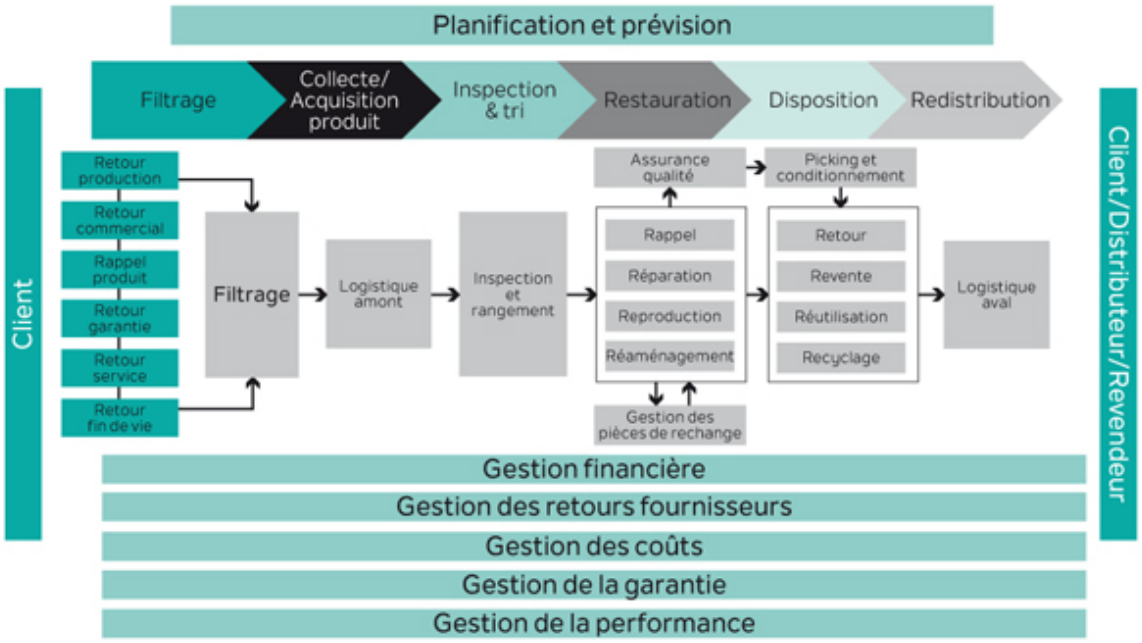
La logistique inversée

> “
>
> *Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme.*
>
> Antoine Lavoisier

En quelques mots

Sous la pression de la réglementation, de l’écologie, des clients et des coûts, **la logistique inversée** a connu une **transformation radicale** qui l’a fait passer de problème marginal à opportunité d’obtenir un **avantage concurrentiel**. En l’intégrant dans une Supply Chain globale en boucle fermée, elle permet en effet à la fois de **maximiser la satisfaction du client** au moment de vérité qu’est une non-qualité, et la **récupération de valeur** dans les produits retournés.

LA CHAÎNE DE VALEUR TYPIQUE DE LA LOGISTIQUE INVERSÉE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Optimiser les flux de retours de produits dans une optique de maximisation de la satisfaction client et de récupération de la valeur contenue dans ces produits.

Contexte

La logistique inversée a longtemps été négligée car elle correspondait à un phénomène marginal et non voulu, que subissait le flux principal, c'est-à-dire la logistique « vers l'avant ». L'essor des produits électroniques au cycle de vie accéléré a développé cette activité qui requiert une organisation logistique très différente. Il a fait prendre conscience de l'importance de la satisfaction client au moment de vérité d'un retour, ainsi que de la nécessité écologique de récupérer le maximum de valeur à partir du produit retourné.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir le périmètre de la logistique inversée :** quels enjeux ? Quelle ambition ? Quelles priorités ? Quelle organisation ?
2. **Définir un processus autour de trois piliers :**
   - la qualification des retours (qui peut retourner ? Quel est l'événement déclencheur ? Quelle est la qualité du produit ? Pourquoi y a-t-il un retour ?) ;
   - la décision de la gestion des retours (y a-t-il de la valeur à récupérer ? Opportunité de service additionnel ?) ;
   - l'exécution des flux de retours (comment le service doit-il être livré ? Comment optimiser les coûts de service ?).
3. **Maîtriser les processus vitaux pour l'entreprise** (rappel produit dans l'agroalimentaire, optimisation des coûts de collecte dans l'industrie du livre, service client dans les produits technologiques…).
4. **Exceller dans l'exécution des fondamentaux :** la logistique inversée irréprochable.
5. **Développer la zone d'influence** selon les axes connaissance intime des clients, développement des services, et optimisation des coûts totaux de cycle de vie des produits.

Méthodologie et conseils

La logistique inversée n'est pas un simple problème de retours dont doit s'occuper la logistique. Dans son périmètre le plus large, tel qu'illustré ci-contre, elle touche tous les services de l'entreprise avec des enjeux majeurs. Elle doit donc être gérée par une équipe multifonctionnelle guidée par une vision de la direction générale. Dans une industrie *B to B*, elle peut être intégrée dans une direction des services rapportant à la direction générale, afin de maximiser la satisfaction client. Dans une industrie de grande consommation, il est préférable de chercher son intégration avec la logistique « vers l'avant », afin de minimiser les coûts.

Tirez un avantage concurrentiel de vos retours clients !

Avant de vous lancer…

- ✓ Veiller à ce que le système ne s’autoalimente pas avec l’augmentation de la non-qualité, en supprimant le problème à la racine par une boucle PDCA (*Plan*, *Do*, *Check*, *Act*).
- ✓ Ne pas oublier que c’est une approche globale pour tirer un avantage concurrentiel à partir d’un sujet au départ contrariant et souvent marginalisé.

OUTIL 20

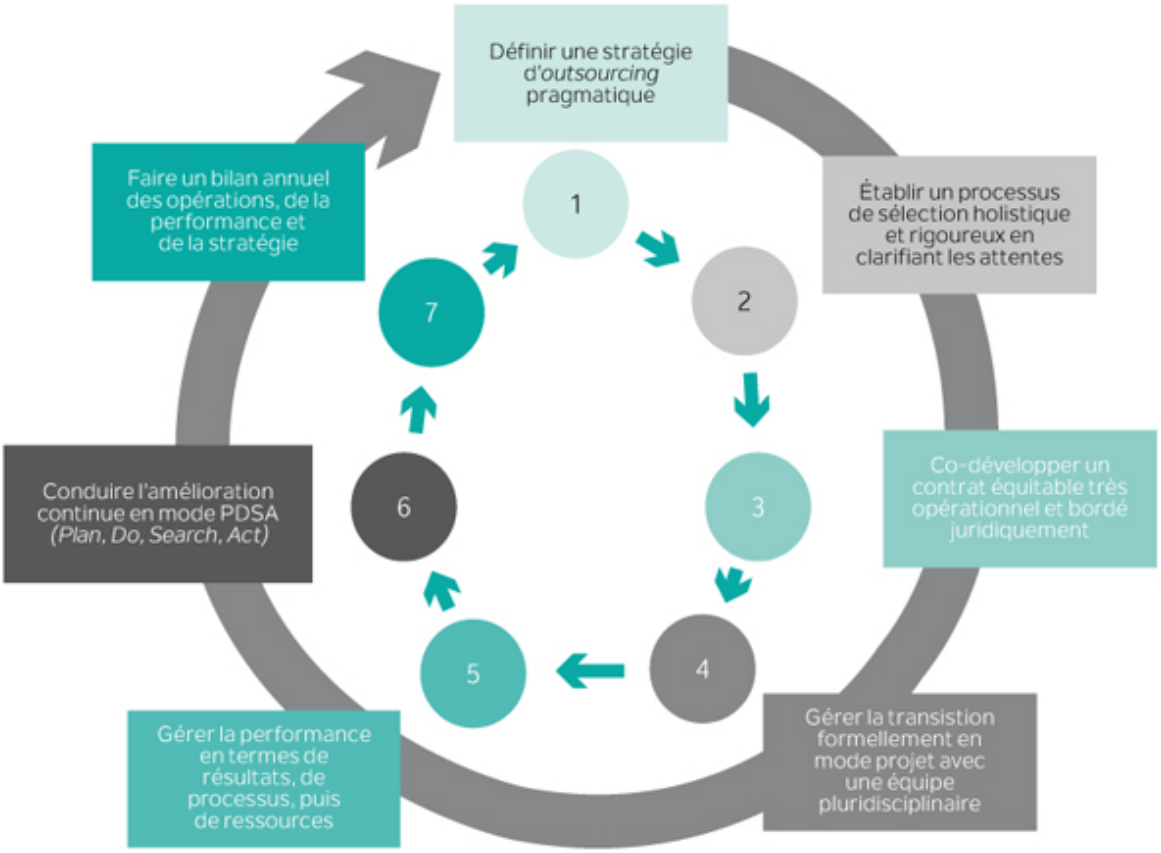
L'*outsourcing*

> “
>
> *Vous pouvez déléguer l'autorité, mais vous ne pouvez pas déléguer la responsabilité.*
>
> Byron Dorgan

En quelques mots

Réussir un projet d'*outsourcing* exige de suivre scrupuleusement le **chemin** décrit ci-dessous, construit grâce à de nombreuses années d'expérience professionnelle à la fois du **côté client** et du **côté prestataire**. Les chausse-trappes sont en effet nombreuses dans ce domaine. Pour les éviter, le défi est de faire preuve à la fois de la plus **grande rigueur** et d'un **esprit d'ouverture** envers l'autre partie, deux qualités parfois antagonistes.

LES 7 ÉTAPES D'UN *OUTSOURCING* RÉUSSI



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Réussir le partenariat d'*outsourcing* tant du point de vue du client que de son prestataire.

Contexte

L'*outsourcing* génère très souvent plus de déceptions que de satisfactions. Au départ, il semble la solution à tous les problèmes. À l'arrivée, le prestataire devient le bouc émissaire, autant de son fait (sur-promesse, sous-performance) que de celui de son client (gestion imprudente de l'opération). La qualité de la relation entre le client et son prestataire est un facteur clé. Il faut donc suivre une voie collaborative amenant les deux partenaires à se faire confiance progressivement ou à se séparer à l'amiable.

Cette collaboration n’est pas forcément intuitive, mais doit découler d’un processus rationnel fondé sur la confiance.

COMMENT L’UTILISER ?

Étapes

1. **Stratégie :** l’*outsourcing* s’étudie au cas par cas, et dans les moindres détails, sans dogmatisme.
2. **Sélection :** le prestataire idéal n’existant pas, l’entreprise doit choisir collégialement le prestataire qui répond le mieux à sa grille de critères. Le critère déterminant est le « *fit* » culturel entre les partenaires.
3. **Contrat collaboratif :** un bon contrat est la formalisation d’une co-production sur les performances attendues et les moyens pour les atteindre. L’aspect juridique est essentiel, mais doit être un support, pas un frein à la collaboration.
4. **Projet de transition :** la plupart des erreurs durant cette phase viennent d’un excès d’optimisme. Il faut adopter une attitude « paranoïaque » pour prévenir tout risque.
5. **Gestion de la performance :** les deux erreurs classiques durant cette phase étant le laisser-faire et l’interventionnisme à contre-temps, il est recommandé de manager le prestataire comme un collaborateur, selon ses motivations et ses compétences.
6. **Amélioration continue :** manager en mode PDSA (*Plan, Do, Search, Act*).
7. **Bilan :** cette phase nécessite un arrêt formel. Il faut savoir reconnaître ses erreurs et tirer toutes les conséquences si le bilan est négatif, mais aussi aller plus loin si le bilan est positif.

Méthodologie et conseils

Au-delà des sept étapes décrites précédemment, le succès d’un *outsourcing* repose sur la relation mutuelle entre deux partenaires. Si l’on applique les sept étapes à la lettre dans un mauvais état d’esprit, le résultat sera mauvais. Or dans le mot « *outsourcing* », mal traduit par « externalisation » ou « sous-traitance », il y a l’idée d’apporter de la richesse de l’extérieur ; un *outsourcing* est réussi quand le client

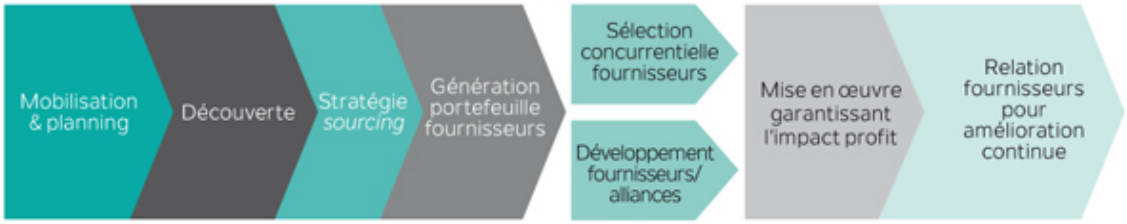
importe ce que le prestataire fait mieux que lui, sans imposer sa façon de faire. La réciproque est parfois vraie, quand le prestataire cherche à imposer sa façon de faire. Dans les deux cas, l'*outsourcing* requiert en permanence une démarche d'ouverture vers l'autre.

Cultivez une relation de confiance rigoureuse, ouverte et équilibrée !

Avant de vous lancer…

- ✓ Rester en permanence à l'écoute active du prestataire.
- ✓ S'appuyer sur des exemples réussis.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?



Conduire un appel d'offres logistique

Comme toute catégorie d'achats, un appel d'offres logistique exige le suivi rigoureux d'une méthodologie que l'on peut résumer par les 7 étapes du schéma ci-dessus.

La singularité de la logistique est une forte intimité entre l'utilisateur et le prestataire. Historiquement, les achats de logistique ont été réalisés par la logistique, ce qui a créé des résistances lorsque les services achats, dans certaines entreprises, ont repris ce rôle. Un appel d'offres logistique doit d'abord être mené comme un processus de conduite du changement, et non comme un enchaînement de tâches administratives (RFI, cahier des charges, grille de sélection, etc.). Par exemple, la réactivité, souvent invoquée pour ne pas changer de prestataire, ne s'écrit pas dans un cahier des charges et ne se mesure

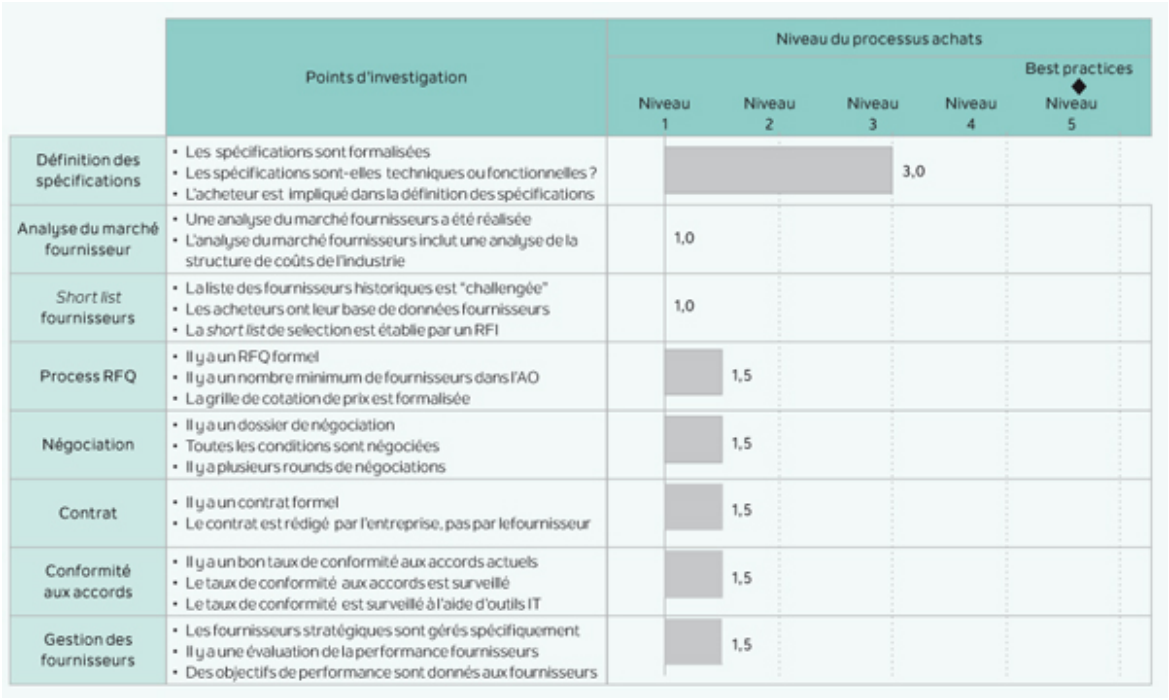
pas à la vitesse de réponse à un e-mail, mais à la qualité d'une relation humaine, que seule la pratique peut valider.

Les étapes de l'appel d'offres se décomposent de la façon suivante :

1. **Mobilisation et planning :** construire un *business case*, obtenir un sponsor, définir un plan d'action, établir une équipe projet et un comité directeur.
2. **Découverte :** analyser l'existant (dépenses, volumes, spécifications, prix…), analyser le TCO (*total cost of ownership*), analyser les règles et pratiques d'achats, analyser le marché fournisseurs, identifier les contraintes, définir les objectifs.
3. **Stratégie *sourcing*** : définir les leviers à actionner (standardisation, globalisation…), définir l'objectif de concentration du portefeuille fournisseurs, établir une politique d'objectifs achats.
4. **Génération du portefeuille fournisseurs :** sélectionner les fournisseurs actuels attractifs, et en identifier de nouveaux.
5. **Sélection fournisseurs :** développer un plan d'action d'amélioration des fournisseurs actuels, ou rédiger une RFP (*request for proposal*), négocier et simuler les bénéfices.
6. **Mise en œuvre garantissant l'impact profit :** s'assurer de l'adhésion des parties prenantes à la recommandation, planifier et démarrer l'intégration opérationnelle des fournisseurs, agréer les processus et les outils, définir les outils de contrôle et leur mise en œuvre, surveiller la conformité de la réalité au plan agréé.
7. **Relation fournisseur :** établir une gouvernance de suivi du projet ou des opérations.

Cas d'entreprise

De la pensée paroissiale à l'action glocale



	Points d'investigation	Niveau du processus achats				
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Best practices ◆ Niveau 5
Définition des spécifications	• Les spécifications sont formalisées • Les spécifications sont-elles techniques ou fonctionnelles ? • L'acheteur est impliqué dans la définition des spécifications			3,0		
Analyse du marché fournisseur	• Une analyse du marché fournisseurs a été réalisée • L'analyse du marché fournisseurs inclut une analyse de la structure de coûts de l'industrie		1,0			
Short list fournisseurs	• La liste des fournisseurs historiques est "challengée" • Les acheteurs ont leur base de données fournisseurs • La *short list* de selection est établie par un RFI		1,0			
Process RFQ	• Il y a un RFQ formel • Il y a un nombre minimum de fournisseurs dans l'AO • La grille de cotation de prix est formalisée		1,5			
Négociation	• Il y a un dossier de négociation • Toutes les conditions sont négociées • Il y a plusieurs rounds de négociations		1,5			
Contrat	• Il y a un contrat formel • Le contrat est rédigé par l'entreprise, pas par lefournisseur		1,5			
Conformité aux accords	• Il y a un bon taux de conformité aux accords actuels • Le taux de conformité aux accords est surveillé • Le taux de conformité est surveillé à l'aide d'outils IT		1,5			
Gestion des fournisseurs	• Les fournisseurs stratégiques sont gérés spécifiquement • Il y a une évaluation de la performance fournisseurs • Des objectifs de performance sont donnés aux fournisseurs		1,5			

CONTEXTE

Dans cette entreprise européenne du secteur de la métallurgie, un appel d'offres Transport, initié par le directeur Supply Chain & Achats, permit de comprendre que l'enjeu du projet était avant tout humain et non technique.

Chaque directeur Supply Chain local était en effet un très bon professionnel, mais n'avait jamais trouvé le temps ou les moyens de conduire un appel d'offres dans les règles de l'art. Le cas était idéal pour mutualiser les ressources au niveau européen. Un acheteur professionnel de la logistique faisant partie du groupe auquel appartenait l'entreprise fut dédié à la conduite de cet appel d'offres. Il fit un état des lieux avec la grille d'évaluation ci-dessus.

RÉSULTAT

En appliquant la méthode et en tenant compte des sensibilités locales, le projet généra 8 % de gains sur achats en massifiant les flux sur un prestataire principal. Rien d'extraordinaire dans cela, sinon l'approche glocale (« *Think local, act global* »).

OUTIL 21

Le *Cost to serve*

> “
>
> *Si vous ne comprenez pas les détails de votre business, vous allez échouer.*
>
> Jeff Bezos

En quelques mots

La méthode *Cost to serve* demande un travail d’analyse minutieux, mais qui est payant car il fournit les véritables **coûts de la logistique** par **client** et par **activité**. Elle permet d’être beaucoup plus pertinent dans les décisions, tant en termes de relation commerciale que de stratégie Supply Chain. Elle réconcilie les enjeux opérationnels, financiers et business de l’entreprise. Elle permet d’améliorer la **performance valeur/coûts** des différents services de distribution.

EXEMPLE DE *COST TO SERVE* D’UN CLIENT

Client A

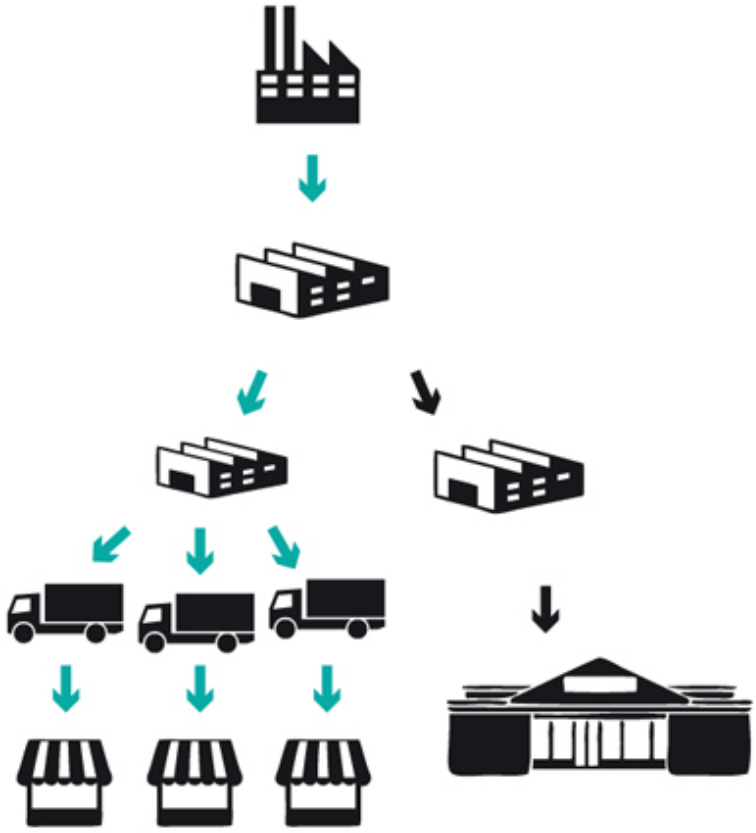
	k€	% CA
Transport amont	700	1,0 %
Réception	350	0,5 %
Stockage	350	0,5 %
Commande	210	0,3 %
Autres	70	0,1 %
Préparation	210	0,3 %
Expédition	140	0,2 %
Transport dépôt	700	1,0 %

	k€	% CA
Réception	140	0,2 %
Cross-docking	350	0,5 %
Expédition	140	0,2 %

	k€	% CA
Transport client	4 200	6,0 %

	k€	% CA
Facturation	140	0,2 %
Litiges	420	0,6 %
Pertes	490	0,7 %

	k€	% CA
Total	8 610	12,3 %



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Comprendre les coûts réels de distribution par client et par activité, ainsi que leurs leviers.
- Améliorer la performance valeur/coût des différents services de distribution.
- Mesurer la profitabilité par client qui en résulte et agir en conséquence.

Contexte

Les comptabilités générales et analytiques des entreprises, qui mesurent la distribution par grands postes de charge (entreposage, transport…), et celles des prestataires, qui identifient des groupes d'activités (réception, stockage, préparation…), n'offrent pas une

vision pertinente de la réalité, qui varie beaucoup par client et par canal. Ainsi, le coût logistique d'un client qui demande une livraison directe dans ses magasins n'a rien à voir avec celui d'un client qui demande une livraison sur ses plateformes. Pour prendre les bonnes décisions, il est nécessaire de connaître le service apporté et son coût associé.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Cartographier les réseaux existants** internes ou externes, depuis les usines jusqu'aux points de consommation finaux, en identifiant toutes les étapes.
2. **Identifier les différents canaux** de distribution (direct magasin, livraison plateforme, etc.).
3. **Identifier les volumes** par canal de distribution.
4. **Identifier les différentes activités** (par exemple *cross-docking* « passage à quai » par canal de distribution, et leurs coûts associés grâce à la méthode analytique (estimation d'expert ou chronométrage si nécessaire).
5. **Cartographier la synthèse** volumes/coûts (voir ci-contre) par canal et par client.
6. **Vérifier la cohérence** des chiffres en réconciliant les totaux avec la comptabilité officielle de l'entreprise.
7. **Analyser, comparer, décider et agir** en équipe avec les forces de vente.

Méthodologie et conseils

Les trois grands dangers d'une étude *Cost to serve* sont la contestation (« les chiffres sont faux »), le scepticisme (« et alors ? ») et le rejet (« c'est une usine à gaz »). Pour éviter la contestation, il faut consacrer tout le temps nécessaire à la validation des chiffres. Les deux autres dangers, plus sournois, peuvent sur-complexifier l'étude et la noyer dans une analyse paralysante. Pour s'en prémunir, il est conseillé de commencer l'étude dans un périmètre restreint, où l'on sait déjà qu'il y a une opportunité à saisir. Typiquement, un client aux conditions

logistiques très avantageuses, mais dont les impacts sur la rentabilité n'ont pas été mis en évidence.

Évaluez avec minutie vos coûts de logistique pour majorer la rentabilité par client !

Avant de vous lancer…

- ✓ Impliquer les ventes et la finance dès le début de l'étude pour qu'elle ne soit pas qu'une étude de la Supply Chain, avec les contestations habituelles accompagnant toute analyse menée de façon isolée.
- ✓ Positionner la Supply Chain non plus comme de la simple intendance, mais comme un partenaire du *business* qui crée de la valeur.
- ✓ Rester simple.

OUTIL 22

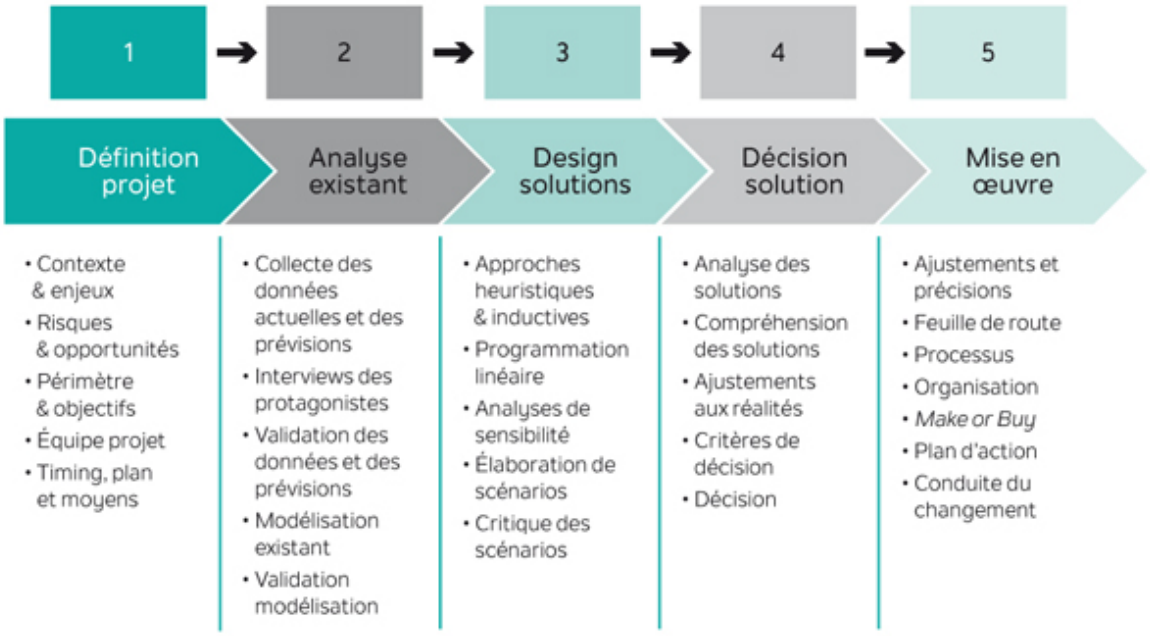
Le design de réseau

> *Le design ce n’est pas simplement ce à quoi ça ressemble, ou ce que l’on ressent. Le design c’est comment ça marche.*
>
> Steve Jobs

En quelques mots

Une **étude de réseau** logistique est un élément fondamental de la stratégie d’entreprise. Ses conclusions, si elles sont bien construites, fournissent un **avantage concurrentiel durable**, tant en matière de **qualité de service** que de **coûts**. La direction générale doit y apporter toute son attention, en s’assurant qu’elle est réalisée par un **expert**, et que toute l’organisation supporte ce projet, s’en approprie les conclusions, et s’engage à les mettre en œuvre en tenant les promesses économiques faites.

LES ÉTAPES DU DESIGN D’UN RÉSEAU



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Fournir un avantage concurrentiel durable.
- Optimiser structurellement le triptyque coût/qualité/service.

Contexte

Le design de réseau est un élément fondamental de la stratégie Supply Chain, car il engage l'entreprise dans la durée (on ne change pas un réseau logistique tous les ans) et influence grandement les coûts et la qualité de service. S'il est bien fait, il peut procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. S'il est mal fait, il risque de dégrader sa compétitivité. Afin de prendre la bonne décision, les dirigeants doivent s'impliquer sérieusement dans cette étude complexe.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définition du projet :** un design de réseau est un projet complexe ; il est nécessaire de clarifier le périmètre (simple réseau logistique ou réseau Supply Chain étendu) et de bien dimensionner les ressources en jours-hommes.
2. **Analyse de l'existant :** cette partie est le socle de l'étude car elle permet une comparaison non biaisée avec la solution optimale. La collecte de données exige un effort massif incluant des éléments très détaillés (points livrés, données produits, coûts par activités, demandes clients…). Sans l'engagement de tous, elle devient un risque majeur de dérive du projet.
3. **Design des solutions :** quelle que soit la méthode d'optimisation (tâtonnements ou programmation linéaire), c'est l'analyse de sensibilité qui détermine la solidité de la solution aux changements de paramètres.
4. **Décision :** l'étape de décision doit être précédée d'une phase d'explications détaillées aux dirigeants afin qu'ils s'approprient la solution opérationnelle.
5. **Mise en œuvre :** durant cette étape, la direction doit s'assurer du passage de témoin entre la personne qui a conduit l'étude et les opérationnels, car il s'agit de transformer un concept en réalité concrète et financière.

Méthodologie et conseils

Une étude de réseau fait appel à des compétences techniques très spécifiques, qu'il est rare de trouver en interne. Il est donc souhaitable de faire appel à un cabinet de conseil spécialisé qui aura l'expérience de la réalisation de plusieurs études réseau. Mais la sous-traitance de l'étude ne signifie pas qu'elle est entièrement déléguée à une société extérieure. Le facteur clé de succès d'une étude réseau est qu'elle soit dirigée par un chef de projet interne avec le soutien d'un cabinet externe, et non l'inverse.

Bonifiez votre compétitivité par des actions fédératrices résultant d'une étude de réseau logistique !

Avant de vous lancer…

- ✓ C’est un projet lourd mais fédérateur, car propulsant l’entreprise dans son futur, avec l’implication active de toutes les fonctions.
- ✓ S’assurer de la mobilisation et de l’engagement des acteurs au démarrage du projet, car les dérapages viennent souvent de la partie collecte des données, qui sollicitent de nombreuses personnes. Faire un suivi régulier durant cette phase pour contrôler la situation.

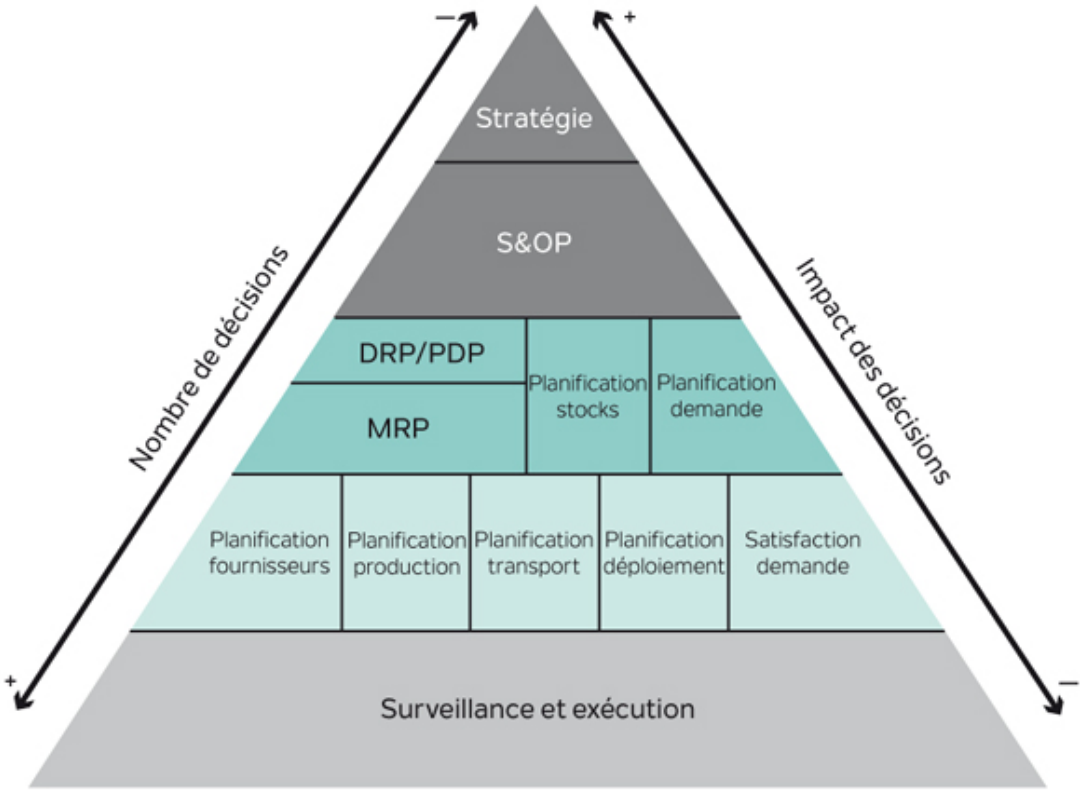
DOSSIER
4

LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

“

Savoir pour prévoir, prévoir pour pouvoir.

Francis Bacon



La planification opérationnelle est la courroie de transmission entre les décisions stratégiques et tactiques prises en S&OP (voir dossier 5). Au-delà des aspects mécaniques indispensables, elle est avant tout un processus de

synchronisation et d'engagement des différents protagonistes vers un but commun. Un bon planificateur doit démontrer deux qualités essentielles, pertinence et sérénité.

A-t-on besoin de prévisions quand on fait du juste-à-temps ?

Cette question faussement candide posée par un PDG illustre bien le problème de la pertinence en matière de planification opérationnelle. Le principe général est de fournir une information adaptée au besoin de son utilisateur décideur. Dans le cas d'une entreprise fonctionnant en juste-à-temps, qui répond donc à la demande exacte de ses clients, les prévisions opérationnelles à court terme ne sont pas utiles. En revanche, des prévisions à moyen terme lui sont indispensables pour approvisionner des matières premières ayant un délai de commande long, ou pour anticiper des utilisations de ressources critiques. Une démarche rigoureuse de planification opérationnelle répond aux questions suivantes : qui a besoin des informations ? Quelles informations ? Quel niveau de détail ? Où et quand seront utilisées ces informations ? Comment et pourquoi seront-elles utilisées ?

C'est urgent, il faut changer le plan de production tout de suite !

Cette phrase, maintes fois prononcée par des planificateurs, illustre la deuxième problématique de la planification opérationnelle : garder son calme dans la tempête. Un planificateur inexpérimenté aura tendance à sur-réagir aux événements, et à changer de plan mécaniquement s'il a une alerte sur un stock de sécurité, par exemple. À l'inverse, un planificateur aguerri va réfléchir avant d'agir, et considérer qu'un stock de sécurité est fait pour être consommé. Dans ce même cas de figure, le planificateur averti, avant de changer le plan, se posera dans l'ordre les questions : la demande a-t-elle changé ? A-t-on la capacité pour réagir ? A-t-on les composants pour produire ? Quel est le coût du changement ? Veut-on vraiment changer ? C'est toute la différence entre une planification agile et une planification nerveuse, autrement dit entre une bonne et une mauvaise planification opérationnelle.

Les outils

23 La prévision des ventes
24 Les outils statistiques de prévision
25 La géopolitique de la Supply Chain
26 La gestion des activités
27 La gestion des stocks
28 Le *Distribution Resource Planning* (DRP)
29 Le plan directeur de production (PDP)
30 L'ordonnancement
31 Le MRP et le plan d'approvisionnement
32 Le Flow thinking

OUTIL
23

La prévision des ventes

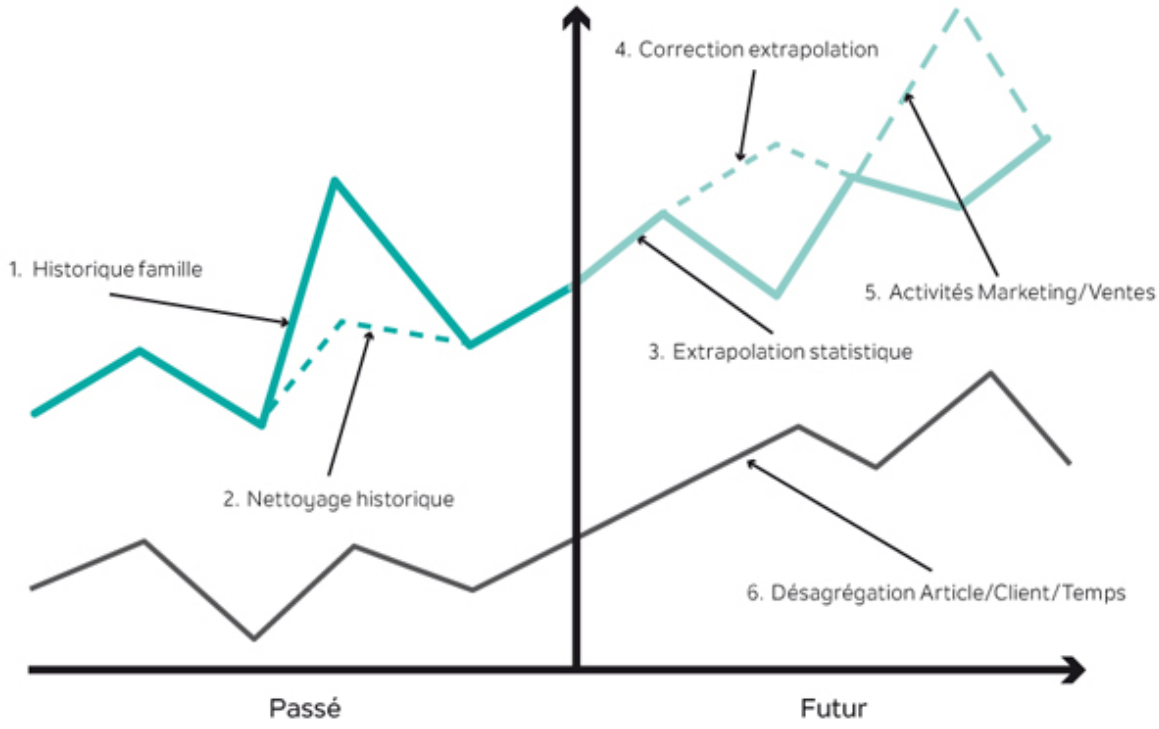
> “
>
> *Les prévisions, d’habitude, nous en disent plus sur celui qui prévoit, que sur la prévision en elle-même.*
>
> Warren Buffett

En quelques mots

Pour éviter la confrontation inefficace entre les **prévisions** du marketing, des ventes et de la Supply Chain, il faut adopter une **méthode commune** en 6 étapes selon le schéma ci-dessous et les principes suivants :

- La prévision « maître » est la somme d’une base historique et des activités marketing et ventes.
- La prévision au niveau article stocké ou client se fait par désagrégation de la prévision nationale de la famille.
- Le directeur marketing ou ventes est responsable du résultat de la prévision et le directeur Supply Chain de la **conformité de la méthode** et de la **sincérité de la prévision** .

LES 6 ÉTAPES INCONTOURNABLES DE CONSTRUCTION D'UNE PRÉVISION



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Faire travailler l'entreprise autour d'une même vision du futur, avec un seul jeu de chiffres, pour éviter la duplication des prévisions dans chaque fonction.
- Obtenir un consensus fort sur les prévisions entre les fonctions ou, à défaut, un protocole clair pour régler les désaccords au niveau supérieur (*via* le S&OP décrit dans le dossier 6).
- Identifier les leviers de croissance.

Contexte

La prévision des ventes est utilisée par toutes les fonctions de l'entreprise, aussi bien pour le long terme (de 1 à 5 ans), le moyen terme (de 1 à 12 mois), le court terme (de 1 à 12 semaines), que le très court terme (de 1 à 7 jours). Les besoins détaillés de chaque fonction n'étant pas les mêmes, il est capital de partir d'un niveau agrégé validé par un décideur, qui engage le plus grand nombre de responsables opérationnels.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Le prévisionniste (au sein de la Supply Chain) **prépare les étapes techniques 1 à 4**.
2. **Il rencontre en face-à-face chaque responsable** marketing ou ventes pour rajouter les différentes activités à la prévision de base corrigée (étape 5).
3. La prévision issue de l'étape 5 est **soumise au comité de prévision des ventes** (voir outil 23), qui valide ou amende la proposition. Sa décision devient la version officielle unique avant désagrégation par article et client (étape 6).

Méthodologie et conseils

Le cœur de la méthode est le processus de déconstruction de l'historique, puis de reconstruction de la prévision, qui sépare la base et les activités marketing et ventes. Pour « nettoyer » l'historique, il faut identifier dans le passé les événements spéciaux (promotions, ruptures…) et les retirer, pour créer un modèle statistique d'extrapolation robuste. La Supply Chain comparera les activités soumises par le marketing et les ventes à des actions passées similaires, pour tempérer l'excès d'optimisme. Le marketing et les ventes ont la décision finale de la prévision.

Pour éviter les jeux de rôle (optimistes, pessimistes) qui biaisent la prévision, il faut :

- développer la compétence des prévisionnistes ;
- mesurer le biais au niveau famille (écart/prévision), plutôt que la somme des écarts absolus au niveau code article de cette même

famille ;

- chercher un consensus fort plutôt qu'un compromis mou ;
- contrôler la cohérence macroscopique (par exemple en comparant le reste-à-faire au réalisé cumulé).

Responsabilisez la direction marketing ou commerciale sur les prévisions, mais veillez à leur sincérité !

Avant de vous lancer…

✓ Définir au préalable les attentes de la direction générale, car la prévision suscite de grands espoirs mais aussi de grandes désillusions.

✓ Bien responsabiliser le marketing et les ventes sur la prévision de leurs activités.

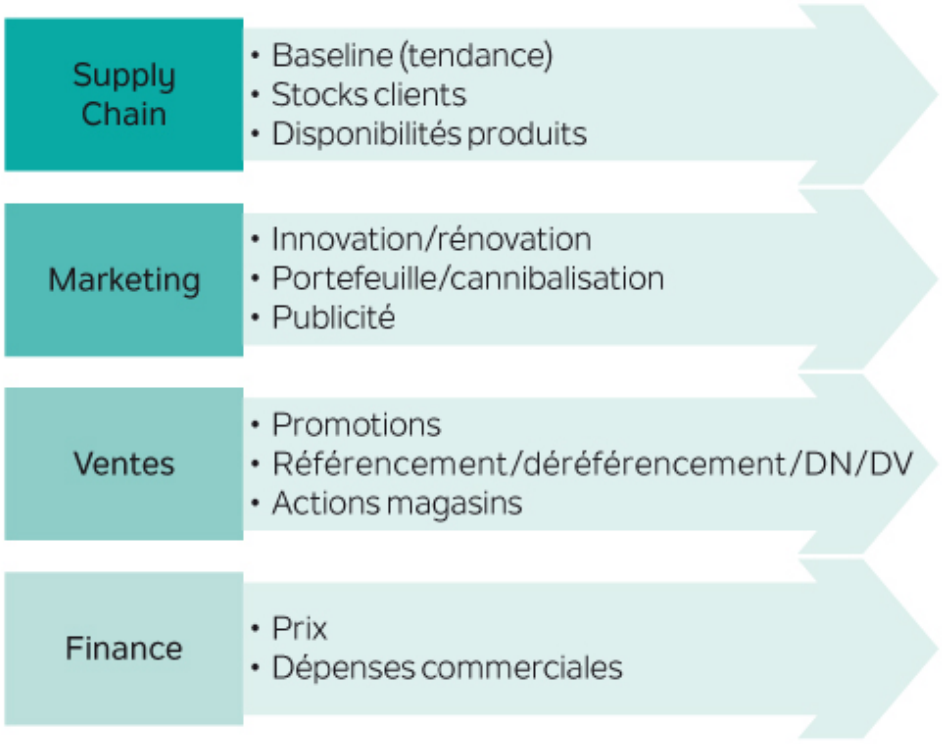
✓ Fédérer toutes les fonctions autour de la réalisation volontariste du futur de l'entreprise. Cet outil permet de fiabiliser les prévisions des ventes par une approche collégiale responsabilisante, et de se focaliser sur les leviers de croissance.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Tendre vers une équation de la demande

Pour passer d'une prévision des ventes orientée « argumentation sur les chiffres » à une prévision des ventes orientée « actions pour réaliser le plan », il faut établir une équation de la demande. Cette équation se définit comme :

Demande = Baseline +/- environnement macroéconomique et concurrentiel + leviers marketing + leviers ventes + leviers Supply Chain.



La proposition repose sur une confiance totale de tous les acteurs dans le nouveau modèle. Les équipes Supply Chain acceptent généralement l'approche car elle correspond à leur logique, mais les équipes marketing et ventes rechignent car elles vont devoir oublier leur « cuisine » pour sauter dans l'inconnu.

Lorsque la nouvelle règle du jeu a été acceptée par tous, il faut se concentrer sur la pratique des leviers. Pour cela, le mieux est de fixer les responsabilités claires des différents leviers par fonction, selon le modèle ci-contre. Cela signifie concrètement que chacun apprend peu à peu à mieux maîtriser ses propres leviers. On passe du mode anonyme stérile (« Comment voit-on la prévision ? »), à un mode action plus performant (« Que dois-je faire pour réaliser la prévision à mon niveau ? »), tout en conservant le mode collectif (« Que donne la somme de nos efforts individuels ? »).

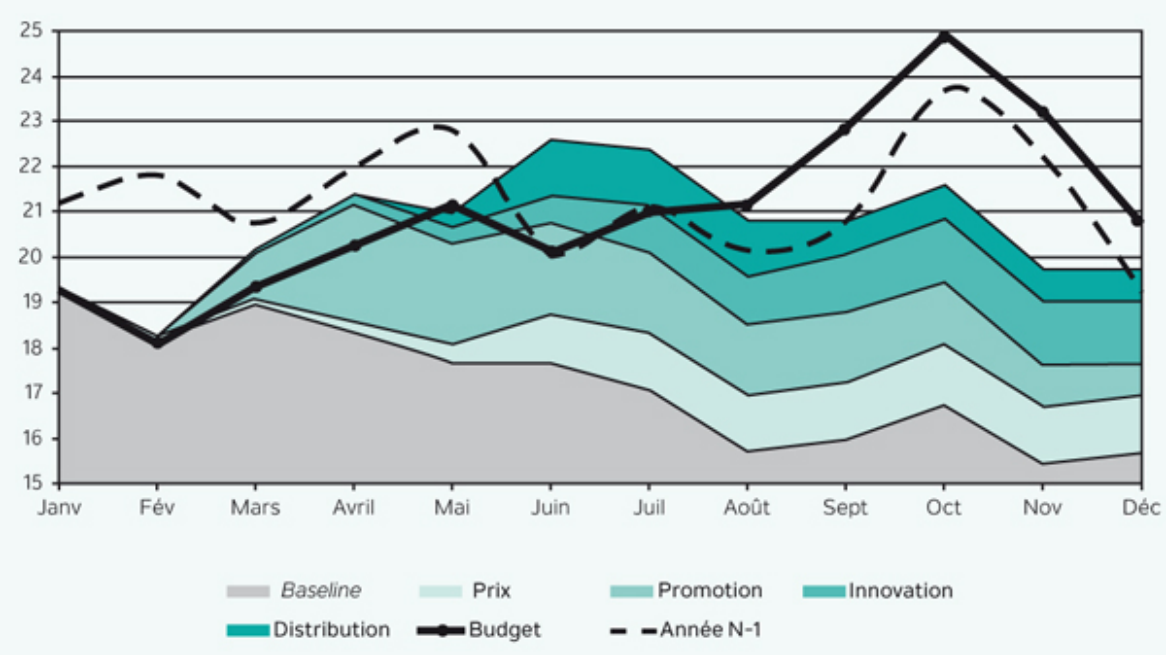
Vers une prévision des ventes video game ?

Les entreprises qui atteignent l'excellence dans la modélisation de l'équation de la demande arrivent littéralement à simuler cette

demande « en direct » dans le comité de prévision des ventes. Ce modèle requiert cependant des ressources conséquentes et une forte expertise des équipes de prévision des ventes. Cela renvoie à la question : Combien d'argent veut-on mettre dans les prévisions ? Mais il faut continuellement surveiller le modèle car, aussi sophistiqué soit-il, il ne se construit qu'à partir du passé, qui diffère de l'avenir, comme personne ne l'ignore.

Cas d'entreprise

Objectif Lune



CONTEXTE

Les membres du comité de direction avalèrent leur salive lorsque le responsable de la planification présenta ses hypothèses : après des années de croissance à deux chiffres, compte tenu de l'effondrement de l'économie du pays, la *baseline* serait entre - 3 % et - 18 %.

Le directeur général, en se remémorant la phrase attribuée à Gene Kranz, directeur de la mission Apollo 13 qui ramena sain et sauf l'équipage en perdition, répondit : « L'échec n'est pas une

option ». Il se concentra sur l'essentiel : « Quelles sont nos options pour réaliser le plan ? » L'équation de la demande permit de l'éclairer, comme le montre le graphique. Le graphique de l'équation de la demande mettait en évidence un problème d'activité sur le dernier trimestre. On était en avril, et il était encore temps de réagir, ce que fit l'entreprise en réalisant son plan, dans un pays dont le PIB s'effondra de 9 % cette année-là.

RÉSULTAT

La morale stoïcienne de cette histoire, qui vaut pour l'équation de la demande, est qu'il faut agir sur les choses qui dépendent de nous (les actions marketing et ventes), et accepter les vicissitudes sur lesquelles nous ne pouvons rien (les facteurs externes à l'entreprise).

OUTIL 24

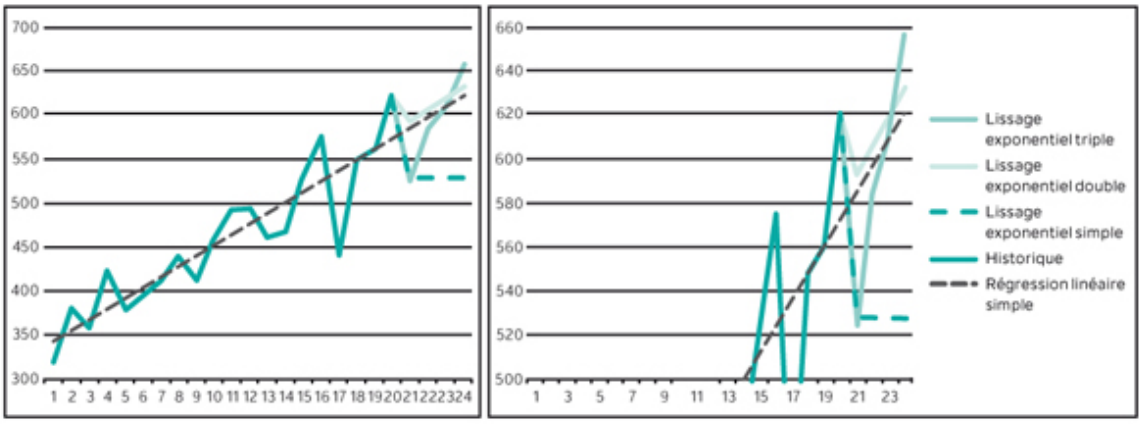
Les outils statistiques de prévision

> “
>
> *Un prévisionniste basique utilise les statistiques, comme un ivrogne utilise les lampadaires. Pour se soutenir, plutôt que pour s’éclairer.*
>
> Andrew Lang

En quelques mots

Le choix d’**un modèle statistique de prévision** se fonde d’abord sur une **« analyse *business* » des données**, puis sur le modèle qui a la meilleure **corrélation avec l’historique**. Les modèles statistiques de prévisions ne savent qu’extrapoler le passé. Leur rôle doit donc se limiter au calcul de la *baseline* (les affaires courantes), à laquelle se rajoutent les **activités marketing/ventes**. Le management ne doit pas aligner la *baseline* sur ses désirs, mais l’accepter telle quelle pour se **concentrer sur les activités**.

LES PRÉVISIONS MATHÉMATIQUES SELON LES MODÈLES STATISTIQUES LES PLUS COURANTS



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Établir une base de discussion rationnelle et transparente entre les différents protagonistes, afin que ces derniers affrontent la réalité et se concentrent sur les activités marketing/ventes.
- Conserver la mémoire des prévisions à l'intérieur de l'entreprise, grâce à un référentiel « scientifique » de transmission du savoir entre les acteurs successifs.

Contexte

Le calcul statistique des prévisions de ventes est souvent un point faible dans les entreprises, car soit il est délégué à un logiciel dont le prévisionniste ne comprend pas la logique (l'effet boîte noire), soit il repose sur un prévisionniste savant qui ne communique pas son savoir (l'effet mage avec sa boule de cristal), soit le prévisionniste utilise des méthodes trop rudimentaires qui ignorent la complexité réelle de la

dynamique des ventes, soit il s'en remet à son propre « flair » qui, par définition, est contestable par un autre « flair ». Il existe des outils statistiques bien connus et accessibles, du plus simple (la moyenne mobile), au plus sophistiqué (le lissage exponentiel triple). Ils apportent à cette étape, qui est le socle de toute prévision, professionnalisme et transparence. À condition, bien sûr, d'avoir les compétences nécessaires pour s'en servir.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Analyser chaque produit** pour décider du modèle le mieux adapté selon que le produit ait une tendance (lissage simple ou double), que la tendance soit linéaire ou courbe (régression linéaire simple ou lissage exponentiel double), que le produit ait une saisonnalité ou un cycle (lissage exponentiel triple).
2. **Régler les paramètres** des modèles de lissage exponentiel (alpha, gamma et delta) afin d'obtenir la meilleure corrélation avec l'historique.
3. **Mettre en production** le modèle choisi pour chaque produit, soit dans un logiciel de prévisions, soit sur un tableur/base de données construit à partir d'une feuille blanche.
4. **S'assurer dans le temps** de la pertinence des modèles et surveiller les changements de tendance en mesurant la corrélation des modèles avec l'historique.

Méthodologie et conseils

Certains modèles, notamment les trois lissages exponentiels, demandent des compétences assez pointues. Il faut s'assurer que l'entreprise dispose de ces compétences lors de la mise en place des modèles (consultants de l'éditeur de logiciel, experts indépendants, étudiants en statistiques, etc.). La méthode est objective et permet de s'accorder collectivement sur la *baseline* de la prévision, socle de toute prévision.

Utilisez un modèle statistique pour confronter les désirs du marketing à la réalité de ses activités !

Avant de vous lancer…

- ✓ S’assurer de la stabilité des modèles en étant particulièrement vigilant sur les paramètres de réglages (alpha, gamma, delta).
- ✓ Valider que les modèles soient transparents pour les non-initiés et acceptés par le marketing et les ventes.

OUTIL 25

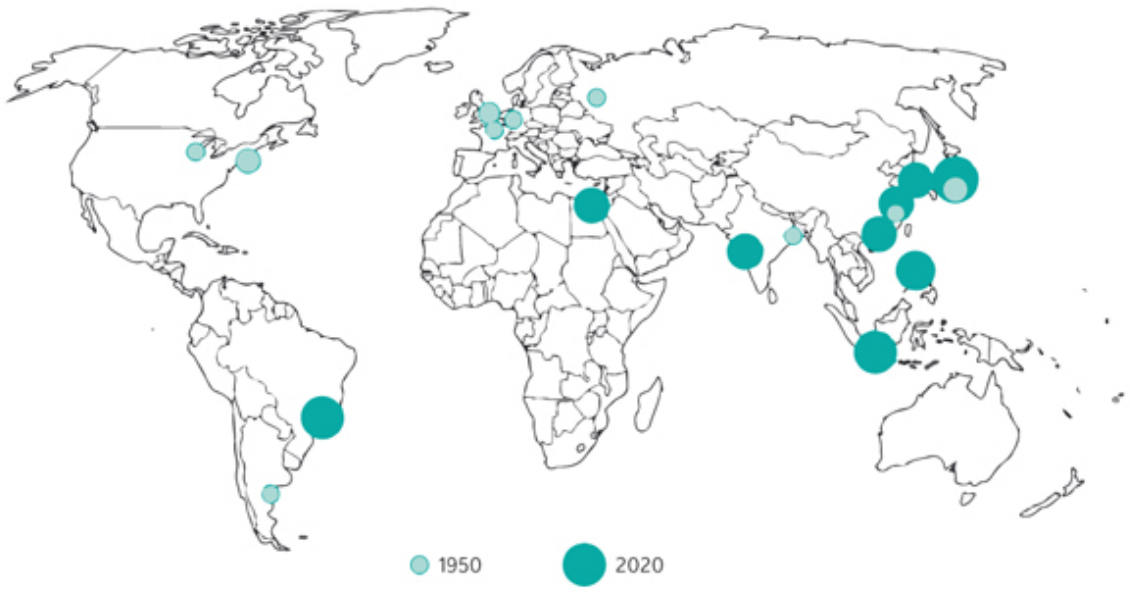
La géopolitique de la Supply Chain

> *L'analyse géopolitique est aussi un moyen de conjurer les guerres ou de trouver une solution à certains conflits.*
>
> Yves Lacoste

En quelques mots

Depuis la Seconde Guerre mondiale, le **basculement des économies vers l'Asie** a bouleversé la vision Supply Chain initialement conçue pour un monde occidental relativement stable, prévisible et simple à distribuer. La **séparation entre lieux de production et lieux de consommation** a accru les risques d'approvisionnement. Cette montée des risques de tous ordres complexifie le problème à l'extrême et poussent vers sa simplification en relocalisant ce qui est économiquement soutenable. Plus que jamais, les **tensions géopolitiques** influenceront la fluidité des chaînes d'approvisionnement devenues mondiales.

LES 10 PLUS GRANDES VILLES DU MONDE EN 1950 ET EN 2020



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Optimiser le design, le pilotage et l'exécution des Supply Chains en intégrant leurs composantes géopolitiques, en particulier les risques qui ébranlent les schémas issus des années 1980 et 1990, conçus pour un monde simple, prévisible et stable.

Contexte

L'*outsourcing* de la production des économies occidentales en Asie a changé la face du monde, notamment la façon de gérer les Supply Chains. Des modèles locaux et résilients se sont métamorphosés en schémas mondiaux optimisés. Mais ces nouveaux modèles ont été fragilisés par la complexité même de leur conception, comme l'a

révélé la crise du Covid-19. Celle-ci a remis en cause des schémas existants, avec des relocalisations. La pandémie a également mis en lumière des pratiques avancées en Asie, dans le digital par exemple (l'e-commerce en Chine représente plus d'un tiers des ventes de grande consommation).

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Sécuriser les Supply Chains** : analyser les risques des Supply Chains à l'échelle de chaque pays, mais aussi par filière ou modèle de distribution. Définir clairement les niveaux de responsabilité et de décision selon l'importance des risques.
2. **Cross-fertiliser les Supply Chains** : les Supply Chains se sont adaptées à leur environnement local. On trouvera ainsi les meilleures pratiques de distribution dans des pays géants comme la Russie, ou dans des pays à mégalopoles où les problèmes de *Route To Market* doivent être minutieusement traités. À l'inverse, dans les pays occidentaux, des approches plus algorithmiques se sont développées. Les deux mondes doivent apprendre l'un de l'autre.
3. **Développer les feuilles de route avec un esprit Glocal** : que les Supply Chains soient globales, régionales ou locales, les opérations physiques auront toujours lieu à un endroit donné. Le global doit apporter une vision et une direction d'ensemble, mais le design local, spécifique, doit toujours être fait localement. Il ne faut pas négliger par exemple les aspects embouteillages et sécurité des hommes et des biens d'une mégalopole dans un plan *Route To Market*.
4. **Développer des scénarios** et des plans B à haute fréquence : les crises sont de plus en plus fréquentes et intenses. Il est donc nécessaire de développer une culture de l'état d'urgence permanent, à l'instar des urgences médicales ou des centrales nucléaires.

Méthodologie et conseils

La géopolitique est par nature très complexe. Le but de cet outil n'est pas de devenir un géopolitologue émérite, mais de fournir quelques conseils pratiques : s'ouvrir au monde, identifier les macrotendances géopolitiques et en tirer des conséquences Supply Chain. Par exemple, la Supply Chain des mégalopoles est un sujet majeur pour toute multinationale. Écoutez les bruits du monde !

Avant de vous lancer…

- ✓ Avoir à l'esprit l'extraordinaire diversité de la géopolitique, qui est sous-étudiée par rapport à d'autres sujets Supply Chain plus algorithmiques.
- ✓ Ne pas se noyer dans des considérations oiseuses peu opérationnelles.
- ✓ Se focaliser sur quatre ou cinq thèmes concrets en ayant l'obsession de la création de valeur pour chacun d'eux.

OUTIL 26

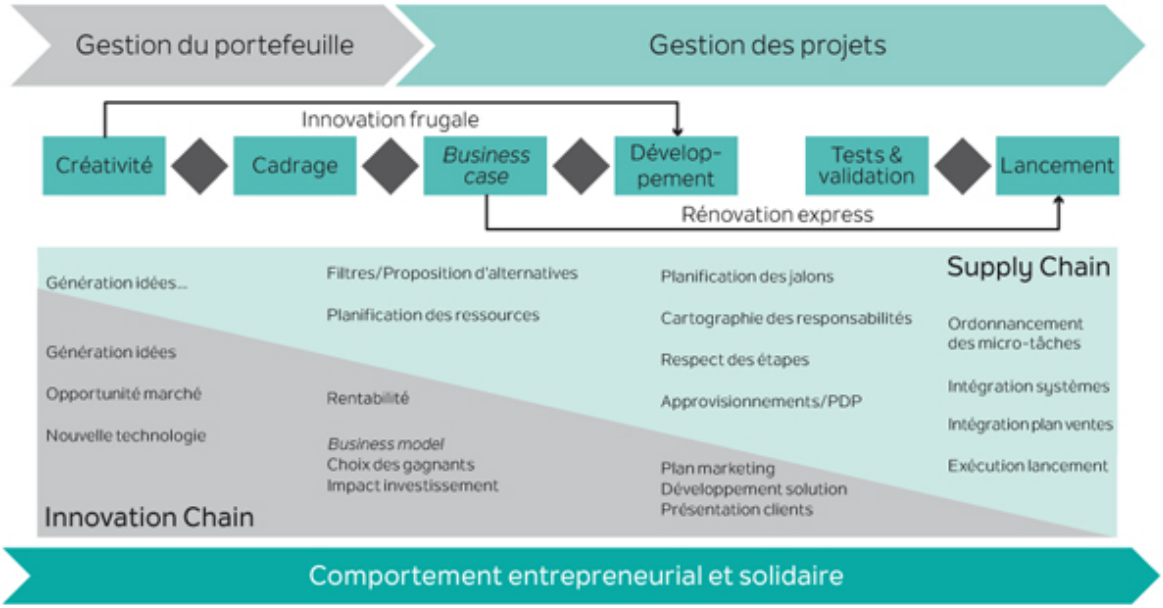
La gestion des activités

> “
>
> *Une chaîne est aussi forte que son maillon le plus faible.*
>
> Thomas Reid

En quelques mots

Au siècle précédent, il était courant d’entendre que le marketing créait de la valeur, et que la Supply Chain la délivrait. Aujourd’hui, **la gestion des activités** se définit comme la **gestion de tout événement susceptible de perturber les flux actuels**, depuis la création d’une idée jusqu’à sa matérialisation complète. Elle constitue un **processus clé** dans l’atteinte des **objectifs de croissance**. La Supply Chain, en gagnant en maturité, est devenue le chef d’orchestre de la gestion des activités, rôle dévolu, dans les années 1980, au marketing.

LE PÉRIMÈTRE DE LA GESTION DES ACTIVITÉS



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Optimiser de façon opérationnelle le rapport qualité/coûts/délais des nouvelles activités sur le marché.
- Optimiser l'intégration de ces nouvelles activités dans les flux actuels.

Contexte

La gestion des activités est née dans des contextes nationaux, pour éviter des erreurs d'exécution en phase finale de projet. Dans les années 1980, la Supply Chain servait surtout d'« intendant ». Mais la globalisation, le poids majeur de la distribution et l'impératif de vitesse dans les pays émergents ont accru le rôle de la Supply Chain dans la gestion des activités. Le micro-management a fusionné avec le processus *Phase-Gate* dans un ensemble plus intégré et plus bureaucratique. La gestion des activités cherche donc à préserver l'intégration, tout en éliminant la bureaucratie et encourageant les comportements entrepreneuriaux dans le processus.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Démarrer par la partie « intendance »** avec un esprit « rendre service » sans chercher l'intégration avec les autres processus.
2. **Démontrer l'efficacité du système** par des cas d'écoles et la mesure du *Time to Market* par type d'activité.
3. **Faire l'intégration** avec le processus *Phase-Gate* et augmenter progressivement le contrôle « Supply Chain » de la chaîne de l'innovation. Ne pas chercher à vouloir tout contrôler. Introduire dès le départ le cas exceptionnel du processus accéléré pour être reconnu comme une fonction qui accélère le *business* et ne le ralentit pas.
4. **Critiquer en permanence** le système pour limiter au maximum la bureaucratie, en étant notamment à l'écoute et au service des véritables clients du processus, qui sont le marketing et les ventes locales. Récompenser les équipes, et non les individus, car la gestion des activités est un travail interdépendant.

Méthodologie et conseils

La gestion des activités recouvre la gestion du portefeuille et la gestion des projets. La première a pour but de faire les bons choix ; elle est généralement de la responsabilité du marketing. La seconde vise à bien exécuter ces choix ; elle est souvent de la responsabilité de la R&D. Mais les nouvelles activités sont de plus en plus des activités où le produit ne change pas (par exemple, un nouveau circuit de distribution), d'où l'intérêt de fédérer l'ensemble avec la Supply Chain. Il faut cependant veiller à ce que le projet ne soit pas perçu comme une OPA de la Supply Chain. L'outil est une synchronisation opérationnelle et solide entre un plan marketing & ventes et un plan Supply, qui prépare le S&OP *business* (voir dossier 6).

Misez sur la gestion intégrée des nouvelles activités pour générer de la croissance profitable !

Avant de vous lancer…

- ✓ Réussir le casting des gestionnaires d’activité. Les profils administrateurs, voire contrôleurs, échouent car ils sont perçus comme n’apportant pas de valeur. Seuls les apporteurs de solution (qui au départ rendent service) réussissent et voient leur rôle s’élargir naturellement, car ils sont tournés vers leurs clients internes.

OUTIL
27

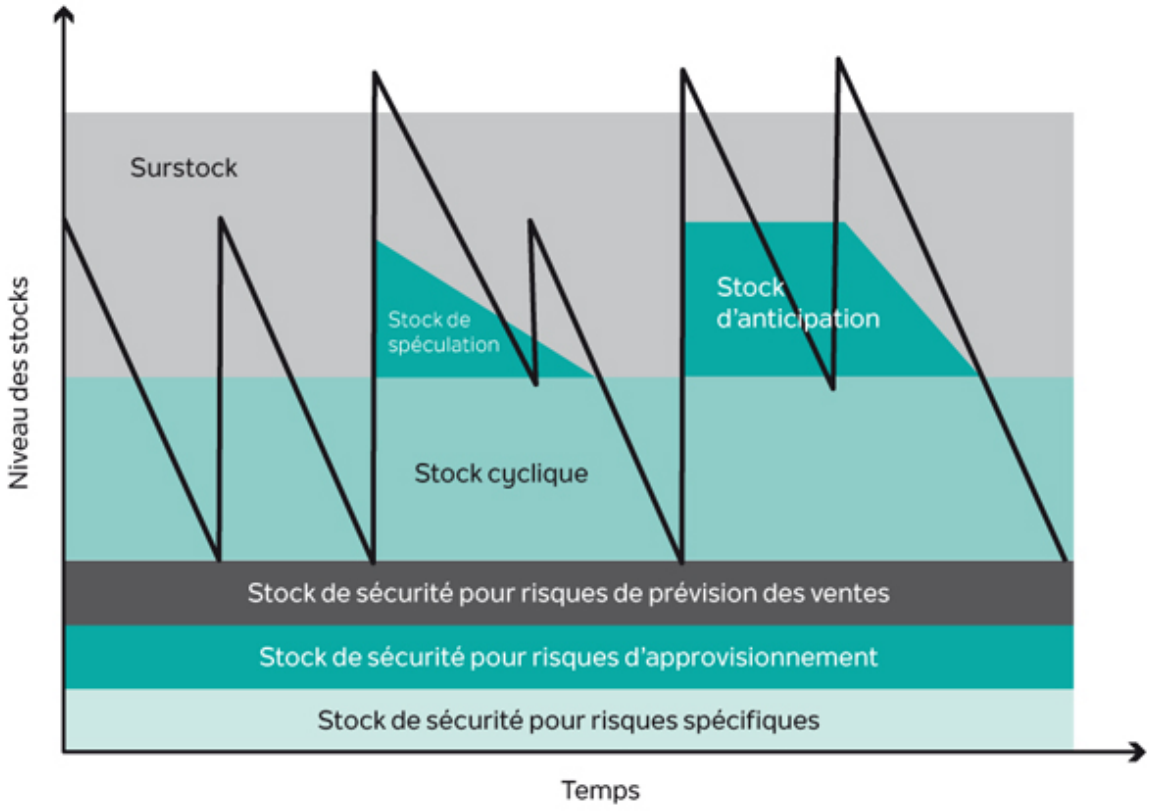
La gestion des stocks

> “
>
> *Nos débuts Lean ont créé les principes de gestion stratégique qui définissent notre culture : moins, c’est plus. L’information est meilleure que le stock.*
>
> Michael Dell

En quelques mots

Les **enjeux de la gestion des stocks** vont bien au-delà de leur simple valeur comptable. Les stocks ne doivent en effet pas être perçus comme une variable indépendante sur laquelle on agit de façon isolée. Une mauvaise gestion des stocks reflète souvent une mauvaise gestion générale de l’entreprise. Un niveau de stock au plus juste (qui ne signifie pas obligatoirement « 0 stock ») force l’entreprise à **éliminer ses gaspillages** , donc à tendre vers une **gestion sans défaut** .

LES DIFFÉRENTES COUCHES CONSTITUANT UN STOCK TOTAL



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Garantir l'objectif de satisfaction client (taux de service de livraison et qualité produit), en synchronisant les flux entrées et sorties de matière et en minimisant les coûts.
- Éliminer les stocks qui masquent les dysfonctionnements de l'entreprise.

Contexte

Le stock est un tampon entre des flux de matière en entrée (achats et production) et en sortie (ventes). Pour des raisons court-termistes, il est souvent utilisé dans les entreprises comme une variable d'ajustement pour optimiser un des flux. Dans une optique long-terme, il faut savoir tendre les flux de l'entreprise par une gestion rigoureuse des stocks, pour ne garder que la partie « à valeur ajoutée

». Dans la philosophie Lean, tout stock est un gaspillage. En complément de la gestion des stocks, il faut cartographier les flux de valeur (voir outil 35), afin de fixer, pour chaque flux, le niveau de stock le plus juste.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir une politique générale** de stock validée par la direction générale et cohérente avec la stratégie de l'entreprise (client, produit, coûts…) et sa déclinaison Supply Chain.
2. **Détailler cette politique** de stock par couche (voir figure ci-contre), en calculant chaque couche selon un optimum économique, et par article, en segmentant les articles en classes A, B, C. Pour chaque article, il faut poser les questions : Pourquoi ? Où ? Combien ? Quand ?
3. **Encoder cette politique** de stock par article dans les systèmes transactionnels de l'entreprise, en veillant à la cohérence entre les différents paramètres opérationnels (coûts et délais).
4. **Faire vivre cette politique** de stock au travers du S&OP (voir dossier 6).
5. **Mettre à jour la politique** de stock en fonction de l'évolution favorable ou défavorable des paramètres qui la composent.

Méthodologie et conseils

La politique de stock est un sujet qui traverse l'entreprise. Elle n'est pas le pré carré de la Supply Chain mais, au contraire, doit être définie par tous les acteurs, qui doivent en comprendre les conséquences opérationnelles. C'est à la direction générale de fournir l'orientation initiale, car un changement de la politique de stock entraîne un changement d'habitudes, et donc une résistance au changement. Cet outil offre une clarification pour tous les acteurs du rôle prépondérant du stock dans l'entreprise, et un recentrage sur les flux entrées/sorties, véritables leviers de pilotage dont le stock n'est que le résultat.

Éliminez les défauts de gestion de l'entreprise par une politique de stock créatrice de valeur ajoutée !

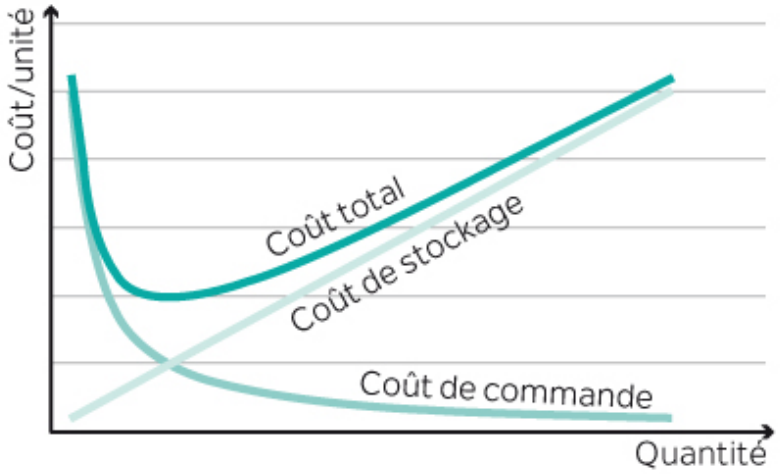
Avant de vous lancer…

- ✓ S’assurer que les gestionnaires de stock se comportent en « directeur généraux » de leur activité, et pas simplement en exécutants serviles d’une procédure.
- ✓ Vérifier que la politique de stock est réellement appliquée du S&OP au terrain.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Deux formules de calcul sont essentielles à connaître pour dimensionner un stock :

1. La formule de calcul de la série économique optimale ou formule de Wilson.
2. La formule de calcul du stock de sécurité.



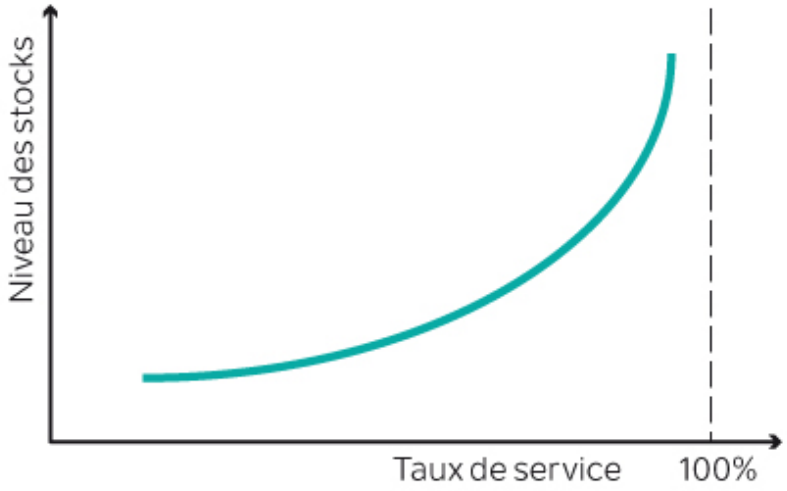
La formule de Wilson

La formule de Wilson a pour but de calculer pour une demande annuelle **D**, la quantité optimum **Q** à produire, pour minimiser le total du coût de stockage **H** et de lancement d’une production ou coût de commande **K**.

On peut représenter ce raisonnement par le graphique ci-dessus.

La formule est ainsi $Q = \sqrt{2DK/h}$ où **h** est le coût de stockage/unité.

Cette formule sert ensuite à déterminer le stock cyclique, puisque lorsqu'on connaît la taille de la série économique, on sait avec quelle fréquence le produit doit être fabriqué dans l'année. Le calcul de la série économique est une bonne base pour vérifier qu'il n'y a pas d'importants déséquilibres dans les pratiques en cours. Mais la formule de Wilson n'est pas la panacée, car elle suppose que ses paramètres sont fixes, alors que des pratiques Lean permettent de changer ces paramètres (le coût des modifications de produit, par exemple).



La formule de calcul du stock de sécurité

Le stock de sécurité sert à couvrir un aléa selon une certaine probabilité représentée par le taux de service. Pour les ventes, par exemple, on suppose généralement que la demande fluctue de façon aléatoire suivant la loi normale. Selon ce principe, la formule de calcul du stock de sécurité est :

Stock de sécurité = Écart type de la demande x Coefficient de sécurité x racine carré du Délai d'approvisionnement

Le coefficient de sécurité s'obtient en lecture directe dans la table de la loi Normale. Par exemple, pour une probabilité de 99 % (c'est-à-dire un taux de service de 99 %), le coefficient de sécurité est 2,33. Pour une demande mensuelle de 100, ayant un écart type de 25

(équivalent à une erreur de prévision des ventes de 25 %), et un délai d'approvisionnement de 4 semaines, le stock de sécurité pour atteindre 99 % de taux de service sera : 25 x 2,33 x 2 = 116,5, soit cinq semaines et demi.

Cas d'entreprise

Baisser les stocks sans dégrader le service

					Plan mai			Ytd Août vs		
En K€	Déc N-1	Mai	Juin	Août	Juin	Sept	Déc	Déc N-1	Plan	Plan %
France	49 001	54 056	50 863	48 575	49 683	48 455	46 000	-426	120	-0,3 %
Italie	27 438	30 357	30 224	28 852	29 861	28 774	26 600	1 414	78	0,3 %
XTOF	5 419	5 129	4 923	4 996	5 354	5 236	5 000	-423	-240	-4,8 %
Roumanie	3 459	3 051	2 703	2 642	2 812	3 030	3 465	-817	-388	-11,2 %
Allemagne	13 970	12 876	12 737	11 537	12 946	12 631	12 000	-2 433	-1 094	-9,1 %
Espagne	3 635	4 260	4 300	4 020	3 990	3 872	3 635	385	148	4,1 %
Suisse	2 511	2 525	2 600	2 658	2 706	2 637	2 500	147	21	0,8 %
Benelux	2 410	2 317	2 178	1 974	2 342	2 228	2 000	-436	-254	-12,7 %
Angleterre	2 318	2 156	2 061	2 166	2 384	2 189	1 800	-152	-23	1,3 %
Scandinavie	1 030	1 062	1 061	1 238	1 070	1 047	1 000	208	191	19,1 %
S/s-total	111 191	117 789	113 650	108 658	113 148	111 623	104 000	-2 533	-2 965	-2,9 %
Marge interco	-4 380	-3 984	-4 009	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	380	-34	
Total groupe	**106 811**	**113 805**	**109 641**	**104 658**	**109 148**	**107 623**	**100 000**	**-2 153**	**-2 999**	**-3,0 %**

CONTEXTE

Pour autofinancer sa croissance à la demande de ses actionnaires, une entreprise internationale de soudage devait baisser ses stocks de 12 % en 8 mois, sans dégrader sa qualité de service, ce qu'elle n'avait jamais réalisé de façon aussi rapide. Le projet, sous la direction du vice-président Supply Chain, fut suivi tous les mois en réunion S&OP par le comité de direction. Ce dernier appliqua le cycle PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) afin de corriger rapidement les écarts par rapport au plan de marche décidé, comme l'illustre ce tableau de bord utilisé en réunion S&OP.

RÉSULTAT

Pour garantir la solidité de son plan, le vice-président Supply Chain mena plusieurs groupes de travail multifonctionnels et multi-pays. Il rendit chaque acteur comptable de son domaine, en s'assurant que chaque action émanait du travail collectif. Un plan d'action partagé par tous fut ainsi construit.

L’objectif, qui semblait inaccessible, fut ainsi atteint. On peut donc baisser spectaculairement des stocks sans dégrader la qualité de service, en appliquant les techniques simples décrites précédemment. Le « secret » est d’agir avec rigueur, en s’assurant que ce qui est annoncé est bien réalisé sur le terrain par celui qui en est responsable, et en s’appuyant sur un collectif.

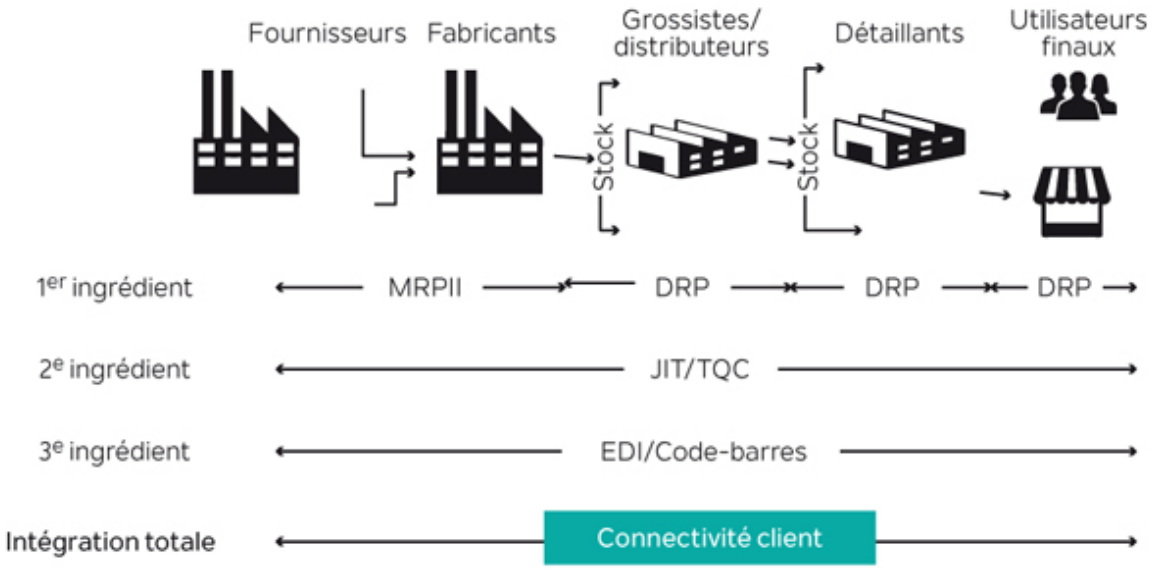
OUTIL 28 Le *Distribution Resource Planning* (DRP)

> “
>
> *N’essayez jamais de prévoir ce que vous pouvez calculer.*
>
> Joseph Orlicky

En quelques mots

Le **DRP (***Distribution Resource Planning***)** est la transposition du MRP (*Material Requirement Planning*), utilisé dans le monde de la production, au **monde de la distribution**. Son principe est le suivant : « **Ne prévoyez pas ce que vous pouvez calculer** ». Ainsi, au lieu de prévoir au niveau des fabricants, le DRP permet de faire des prévisions au niveau des différents maillons de la chaîne, jusqu’aux utilisateurs finaux. Il accroît la **transparence** et la **sincérité** des besoins des fabricants, en intégrant de façon exacte les différents mouvements de stock **tout au long de la chaîne**.

LE PÉRIMÈTRE ET LES INGRÉDIENTS DU DRP



Source : André Martin, *Distribution Resource Planning*.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Améliorer la performance de l'ensemble de la Supply Chain en termes de service, coûts et niveau des stocks, en pilotant la partie avale le plus loin possible et en évitant les surcoûts liés aux à-coups d'un système sans DRP.
- Connaître et exploiter la demande au plus près des utilisateurs finaux.
- Créer les conditions d'une collaboration avancée entre les partenaires, qui peuvent ainsi se concentrer sur des projets encore plus créateurs de valeurs.

Contexte

Dans un environnement sans DRP, la demande, au niveau du fabricant et de ses fournisseurs, est brouillée par les mouvements de stocks situés en aval, par les délais et par les comportements spéculatifs des différents acteurs. Cela provoque d'importants surcoûts, car les acteurs en amont doivent répondre à d'énormes variations, alors que la fluctuation de demande ayant provoqué cette vague était beaucoup

plus faible. Un DRP permet de réduire ces gaspillages. Mais il exige aussi plus d'interdépendance entre les différents acteurs de la chaîne. Aujourd'hui, le véritable défi du DRP n'est donc plus technologique, mais humain, car il suppose une collaboration intime entre des acteurs qui parfois redoutent la transparence avec un fournisseur ou un client.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Valider** d'abord l'intérêt du DRP pour l'entreprise.
2. **Définir les domaines** où s'applique le DRP : interne à l'entreprise, au niveau national ou international ? Externe à l'entreprise, avec quels clients et jusqu'où : dépôts ? magasins ? linéaires ?
3. **Démarrer par un pilote** pour valider le concept et, en cas d'extension du projet, le *business plan* du projet.
4. **S'assurer**, si le pilote est concluant, du soutien total des parties prenantes jusqu'au niveau de la direction générale.
5. **Suivre l'après-projet** en mode PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).
6. **Chercher à remonter le DRP** le plus loin possible jusqu'au consommateur final ou l'acheteur (auquel cas le DRP est connu sous le terme de *flowcasting*).

Méthodologie et conseils

Le DRP se heurte souvent à un excès d'optimisme et à la logique des prés carrés. Le client géré en DRP peut ressentir une perte de pouvoir. Le rôle du pilote est donc capital. D'un côté, il permet de se confronter aux vrais problèmes dans la mise en place d'un DRP (les erreurs de données, le soutien effectif de l'organisation, etc.). De l'autre, il permet de constituer un dossier solide pour l'extension du projet. En exposant le DRP au client, comprenez d'abord le client avant d'être compris par lui !

Avant de vous lancer…

- ✓ Avoir en permanence l’obsession de la simplification et l’esprit « pauvre », car un projet DRP peut rapidement devenir une usine à gaz sous-utilisée.
- ✓ Pour des produits de grande consommation, où la nature même de l’activité est un réapprovisionnement continu, le DRP apporte d’énormes gains structurels (service, coût, stocks) sur l’ensemble de la Supply Chain.

OUTIL 29

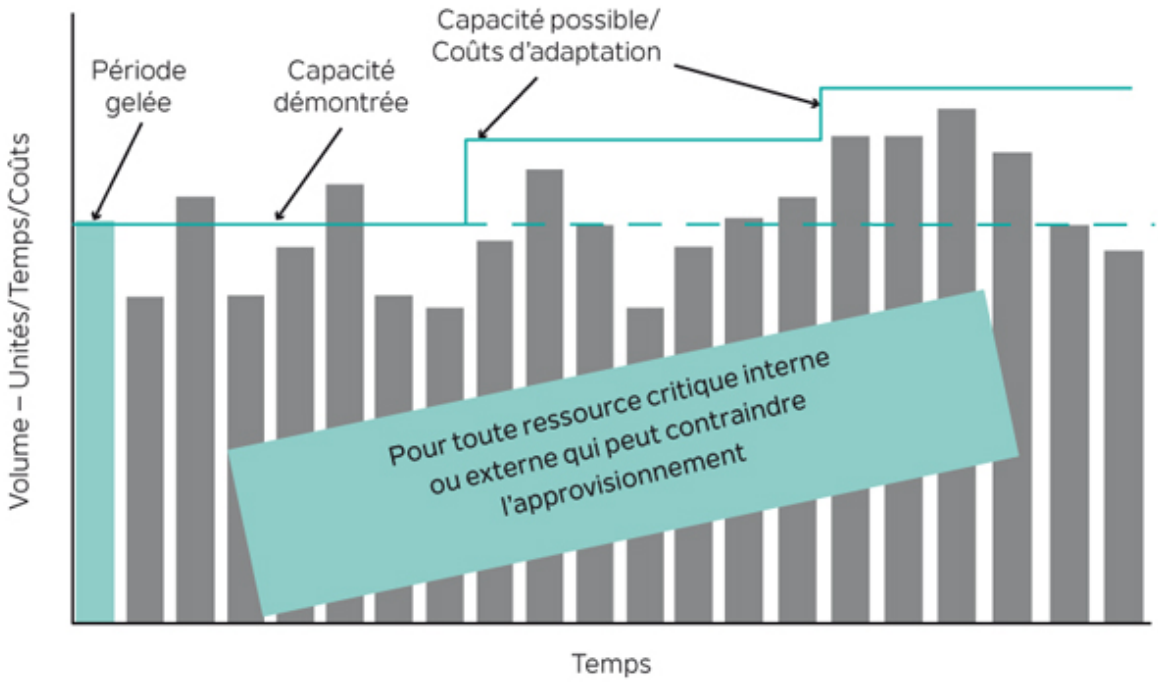
Le plan directeur de production (PDP)

> “
>
> *Le mythe de la production illimitée apporte la guerre dans son sillage tout comme les nuages annoncent inévitablement un orage.*
>
> Albert Camus

En quelques mots

Le **PDP** est le cœur de la **planification opérationnelle** car il est à la croisée de tous les flux. Il transforme les directives données par le S&OP en **plan exploitable pour l’usine**. Cet exercice hebdomadaire, voire quotidien, est un effort permanent pour **optimiser service**, **coûts et stocks**. Sa performance se mesure à l’harmonie des flux et au juste équilibre entre une rigidité excessive de l’approvisionnement, qui pénalise le service et les stocks, et une nervosité face aux variations qui dégrade les coûts de production.

LA GESTION DES CAPACITÉS DANS UN PDP



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Convertir les décisions du S&OP en plan utilisable par la Supply Chain.
- Optimiser en permanence le triptyque service/coûts/stocks.
- Fournir des instructions réalisables par le MRP (voir outil 31) et l'ordonnancement.

Contexte

Les flux varient en permanence, en particulier par rapport à ce qui a été planifié en S&OP. Sans un PDP solide, qui fait le lien entre le S&OP et le quotidien, ils dévient dans tous les sens, car ils réagissent à la fonction la plus bruyante ou la plus puissante, au détriment de la performance globale de l'entreprise. Le rôle cardinal du PDP est donc de pacifier ces variations de flux incessantes, par le stock ou par le délai, et en impliquant tous les protagonistes dans les décisions prises.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir conjointement** entre Supply Chain et Production, le modèle du PDP (horizon, détails du processus de production, matières critiques prises en compte, inputs, outputs, algorithmes…) et les règles du jeu (gestion de la performance, des priorités, des conflits…).
2. **Adopter un logiciel de PDP** adapté à la problématique, et non à l'agenda de la direction informatique. Un modèle sur tableur, type Excel, suffit largement pour démarrer.
3. **Former les gestionnaires de PDP** à l'art du PDP. L'expérience montre d'énormes disparités de performance entre un gestionnaire « mécanique », qui applique les procédures à la lettre et utilise le logiciel sans réfléchir, et un gestionnaire avisé, qui prend les bonnes décisions en ayant une lecture juste des chiffres.
4. **Se poser les questions pertinentes** avant de changer le PDP suite à une modification de la demande : la prévision a-t-elle changé ? Ce changement est-il absorbé par le stock de sécurité ? Quel est l'impact sur le plan de production ? La capacité est-elle disponible ? Le changement est-il rentable ?

Méthodologie et conseils

Toutes les entreprises industrielles possèdent un PDP. Le problème n'est donc pas de l'implanter, mais de l'améliorer. Un écart de performance dans le triptyque service/coûts/stocks est un premier indicateur de performance du PDP. Mais le meilleur indicateur est le taux de service usine, c'est-à-dire le respect du PDP par la production, mesuré au niveau code produit avec une tolérance qui dépend du processus de fabrication. Le taux de service usine n'est « vivant » que s'il est supporté par toutes les parties prenantes et animé sur un mode PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Cet outil a un impact immédiat sur la performance de la Supply Chain, car il est exclusivement fondé sur des décisions internes (contrairement aux prévisions des ventes) et sur des principes simples.

Améliorez immédiatement le triptyque service/coûts/stocks par un plan de production harmonieux !

Avant de vous lancer…

- ✓ Ne pas se tromper de priorités et ne pas faire du PDP un projet systèmes gouverné par des progiciels de PDP.
- ✓ Garder en tête qu'un bon PDP, ce sont d'abord des personnes compétentes, puis un processus clair et enfin un système adapté aux besoins.

OUTIL 30

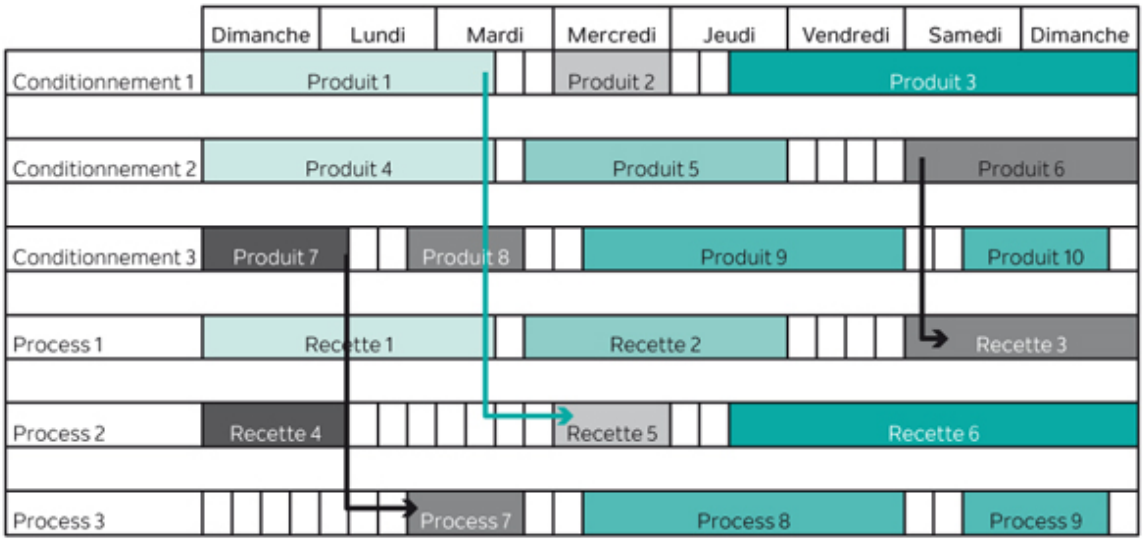
L’ordonnancement

> “
>
> *Ne donnez pas la priorité à votre programme, programmez vos priorités.*
>
> Steven Covey

En quelques mots

L’**ordonnancement** est le **dernier maillon de la chaîne de planification** avant l’ordre de fabrication. Sa mission première est d’**exécuter le PDP** au **coût minimum**, et donc de **maximiser l’utilisation des ressources** de **production allouées** par le PDP. Les ressources d’une usine étant interdépendantes, un bon ordonnancement doit d’abord chercher la réalisation du PDP, puis étudier toutes les combinaisons possibles, et enfin choisir la plus économe en s’assurant qu’elle est réalisable à 100 %.

PLAN D’ORDONNANCEMENT AVEC INTERDÉPENDANCE PROCESS-CONDITIONNEMENT



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Convertir le PDP en un plan 100 % exécutable heure par heure par la production, et au moindre coût pour l'entreprise.
- Fournir des données d'entrées pour les ordres de fabrication.

Contexte

Le PDP et l'ordonnancement sont souvent en conflit car ils ont un but commun : réaliser un plan de production hebdomadaire. Mais ils utilisent des méthodes, des personnes, des visions et des intérêts différents : celui de la Supply Chain pour le PDP, celui de la production pour l'ordonnancement. Pour les réconcilier, l'ordonnancement doit satisfaire en priorité le PDP, qui représente la voix du client. Puis, il doit garantir la réalisation de la production. Enfin, il doit viser l'optimisation des coûts. Le système doit être tiré par le PDP. Les erreurs de ce dernier (gammes surévaluées, par exemple) doivent lui être communiquées en mode PDCA pour le prochain cycle.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Partir de la demande du PDP** (la liste des produits à fabriquer dans la semaine et leurs priorités) et chercher à ordonnancer les produits suivant les priorités du PDP.
2. **Vérifier que tous les composants nécessaires** à la fabrication sont disponibles ou seront disponibles au moment de la fabrication.
3. **S'assurer que les paramètres** qui sont pris en compte dans les calculs, sont les paramètres « du moment ».
4. **Choisir l'enchaînement** qui minimise les changements de produits ou de formats (produit « foncé » après produit « clair » par exemple).
5. **Étudier toutes les combinaisons possibles** entre processus et conditionnement, et choisir celle qui consomme le moins de ressources possibles, et où il y a le moins de croisements de flux.

Méthodologie et conseils

Du fait de la complexité des contraintes et de l'interdépendance entre les ressources, l'ordonnancement pose des problèmes mathématiques complexes qu'il est tentant de résoudre avec un logiciel magique. Certains prônent l'utilisation d'un progiciel d'ordonnancement ; d'autres préfèrent garder le caractère « manuel » de l'activité. Avant de mettre en place un logiciel, il faut toujours maîtriser le processus sur le papier, donc passer par la voie « manuelle ». On peut aussi utiliser le *Heijunka* (lissage fractionnement ou *Repetitive Flexible Supply*), qui nivelle la quantité totale produite et échange une séquence d'ordonnancement fixe contre plus de changements de produits durant la semaine.

Mettez l'ordonnancement au service du PDP en améliorant la performance des usines !

Avant de vous lancer…

✓ S'assurer que le responsable de l'ordonnancement réalise son travail en équipe. D'une part pour vérifier que rien n'a été oublié,

d’autre part pour se demander en permanence : peut-on faire autrement ?

✓ Se rappeler que le PDP est le cœur de la planification opérationnelle, et l’ordonnancement le cœur de l’usine. Un mauvais ordonnancement désorganisera toute l’usine. Un bon ordonnancement harmonisera tous les flux de celle-ci, et améliorera sa performance.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

	Prévu	Réalisé	Écart	Écart %	PSL	Question
Produit 1	120	140	20	17 %	0	5 Pourquoi
Produit 2	300	310	10	3 %	1	
Produit 3	50	50	0	0 %	1	
Produit 4	210	200	-10	-5 %	1	
Produit 5	140	150	10	7 %	1	
Produit 6	70	50	-20	-29 %	0	5 Pourquoi
Produit 7	20	0	-20	-100 %	0	5 Pourquoi
Produit 8	270	280	10	4 %	1	
Produit 9	300	320	20	7 %	1	
Produit 10	90	70	-20	-22 %	0	5 Pourquoi
Total	1 570	1 570	0	-12 %	60 %	

Le PSL, la voix du client dans l’usine

Le PSL (*Plant Service Level*) est l’indicateur de performance le plus pertinent pour mesurer l’efficacité d’un PDP. Il est parfois appelé *schedule adherence*. Le PSL est le pendant du CSL (*Customer Service Level*) qui exprime un taux de service client. Le PSL se calcule en comparant chaque produit planifié dans le PDP avec la quantité réellement produite. L’écart est plus ou moins toléré en fonction du procédé de fabrication. En effet, certains procédés permettent de produire la quantité exacte demandée, quand d’autres, les industries de process notamment, sont soumises à une certaine variabilité. Si la quantité produite est à l’intérieur de la tolérance, on compte 1 point, sinon 0 point. En divisant le nombre de points par le nombre total de produits planifiés dans la semaine, on obtient le PSL, comme l’illustre ce tableau.

Chaque ligne à 0 est ensuite soumise au questionnement des « 5 Pourquoi ? », qui permet de remonter à la cause racine d'un problème.

Prenons un exemple : le produit 6 a été produit avec un écart de −29 % par rapport au plan :

1. Pourquoi ? La machine pour le produit était à l'arrêt.
2. Pourquoi ? Il y avait une fuite d'huile dans la machine.
3. Pourquoi ? Un joint fuyait.
4. Pourquoi ? Le joint n'était pas cher et de mauvaise qualité.
5. Pourquoi ? La politique achats est allée trop loin dans la baisse des coûts directs.

Action correctrice : revoir la politique achats sur les composants peu onéreux en valeur comme les joints, qui peuvent avoir des répercussions importantes sur la performance de l'usine.

Cette méthode exigeante dope le progrès collectif. Le PDP est en effet souvent un sujet de discorde entre la Supply Chain et la production ; la première reproche à la seconde de produire ce qu'elle a envie de produire, et la seconde de demander des plans irréalistes. Ce type de préjugés mine la crédibilité du PDP qui devient alors un simple exercice administratif. L'approche proposée permet de surmonter ces croyances car elle oblige à être méthodique, factuel, concret. Elle montre ainsi que les racines des problèmes relèvent du système, et rarement des mauvaises intentions des uns ou des autres.

Cas d'entreprise

Tous dans le même bocal



	Prévu	Réalisé	Écart	Écart %	PSL	Question
Produit 1	120	140	20	17 %	0	5 Pourquoi
Produit 2	300	310	10	3 %	1	
Produit 3	50	50	0	0 %	1	
Produit 4	210	200	-10	-5 %	1	
Produit 5	140	150	10	7 %	1	
Produit 6	70	50	-20	-29 %	0	5 Pourquoi
Produit 7	20	0	-20	-100 %	0	5 Pourquoi
Produit 8	270	280	10	4 %	1	
Produit 9	300	320	10	7 %	1	
Produit 10	90	70	-20	-22 %	0	5 Pourquoi
Total	1570	1570	0	-12 %	60 %	

CONTEXTE

Dans une entreprise russe, le PSL stagnait car la Supply Chain et la production fonctionnaient en silos et s'accusaient mutuellement de tous les maux. Il fut décidé d'utiliser la méthode du *fishbowl* (le bocal à poisson) pour redynamiser l'entreprise en établissant un dialogue direct entre les dirigeants et la base.

La méthode consiste à mettre dans une même pièce plusieurs niveaux hiérarchiques, en cercles concentriques pour favoriser les échanges. Dans l'entreprise russe, un petit *fishbowl* fut créé. Il rassemblait autour de la table ronde toutes les parties prenantes, depuis le directeur d'usine jusqu'au leader de ligne. Tous visaient le même but, l'amélioration du PSL, en appliquant la méthode présentée précédemment.

RÉSULTAT

Grâce à cette méthode révolutionnaire pour la culture russe, le PSL passa en 6 semaines de 93 % à 98 %.

OUTIL 31

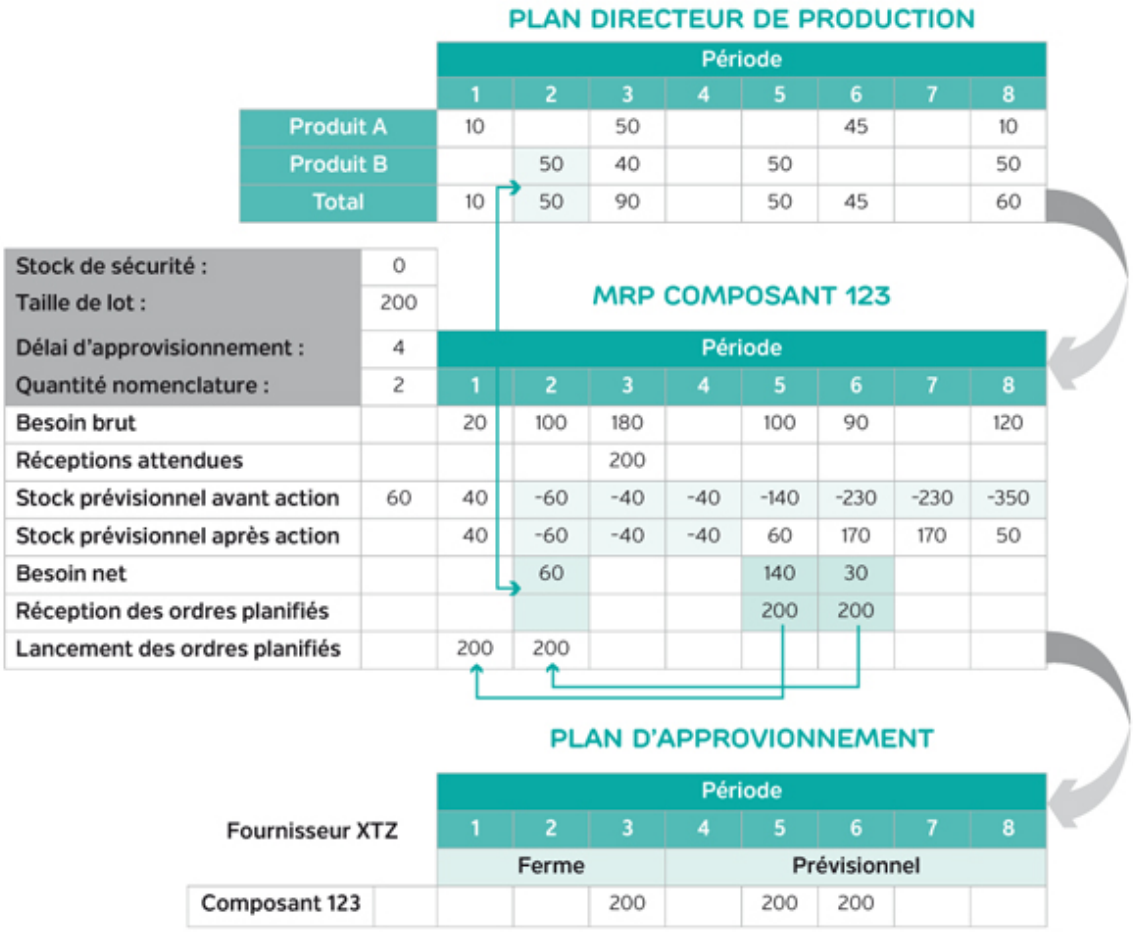
Le MRP et le plan d'approvisionnement

> “
>
> *Garbage In, Garbage out.*
>
> William Mellin

En quelques mots

Le **MRP (***Material Requirement Planning***)** repose sur le principe « **Ne prévoyez pas ce que vous pouvez calculer** ». Il distingue un besoin indépendant qu'il faut prévoir (un produit fini, par exemple), d'un besoin dépendant qu'il faut calculer (les composants du produit fini). Le secret du MRP réside dans **la connaissance et l'application à la lettre de sa mécanique**. Il permet de **sécuriser le plan directeur de production**.

LA MÉCANIQUE DU MRP ET DU PLAN D'APPROVISIONNEMENT



PLAN DIRECTEUR DE PRODUCTION

	Période							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Produit A	10		50			45		10
Produit B		50	40		50			50
Total	10	50	90		50	45		60

MRP COMPOSANT 123

		Période							
Stock de sécurité :	0								
Taille de lot :	200								
Délai d'approvisionnement :	4								
Quantité nomenclature :	2	1	2	3	4	5	6	7	8
Besoin brut		20	100	180		100	90		120
Réceptions attendues				200					
Stock prévisionnel avant action	60	40	-60	-40	-40	-140	-230	-230	-350
Stock prévisionnel après action		40	-60	-40	-40	60	170	170	50
Besoin net			60			140	30		
Réception des ordres planifiés						200	200		
Lancement des ordres planifiés		200	200						

PLAN D'APPROVIONNEMENT

	Période							
Fournisseur XTZ	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ferme				Prévisionnel			
Composant 123			200		200	200		

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Chiffrer précisément la fourniture de produits finis et leurs composants, afin de sécuriser la réalisation du plan directeur de production.
- Donner des ordres de fabrication pour l'ordonnancement de l'usine et d'approvisionnement pour les fournisseurs.
- Garantir une transparence totale sur le calcul des besoins, et une automatisation d'un exercice fastidieux quand il y a un grand nombre de composants.

Contexte

La quasi-totalité des entreprises industrielles utilisent aujourd'hui le MRP. Auparavant, les composants étaient gérés comme des besoins indépendants avec des approches statistiques et des points de commande de réapprovisionnement, ce qui entraînait surcoûts, surstocks et ruptures. Avec les progrès de l'informatique, il est devenu une routine, voire une boîte noire pour certains utilisateurs. Plus que jamais, il est impératif de revenir à la compréhension de la mécanique du MRP, afin que ce soit l'utilisateur qui pilote l'ordinateur et non l'inverse.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Récupérer les besoins bruts** en composants à partir de leurs parents issus du PDP.
2. **Faire une projection du stock** dans le temps : Stock initial + Réceptions attendues − besoins bruts.
3. **Transformer ce besoin net** en réception d'ordre planifié en l'arrondissant à la taille de lot supérieure.
4. **Lancer les ordres** lorsque le placement des réceptions d'ordres planifiés est possible ; puis générer un plan d'approvisionnement correspondant pour le fournisseur en reprenant l'ensemble des réceptions attendues, y compris celles qui étaient déjà lancées.

Méthodologie et conseils

Le MRP est un exercice mécanique renforcé par l'utilisation des logiciels. Le gestionnaire peut l'utiliser en mode « pilotage automatique » et laisser ainsi passer des erreurs ou des gaspillages. Il faut s'assurer que le gestionnaire se pose les bonnes questions tout au long du processus. Dans notre exemple, pour la semaine 2, utiliser la fonction « traçabilité des besoins » (*pegging* en anglais) pour voir s'il est possible de déplacer la production du produit B. Dans le cas du plan d'approvisionnement, il faut veiller à ce que la règle « qui ne dit mot consent » soit appliquée, pour éviter la confirmation bureaucratique qu'une commande sera bien exécutée dans les délais demandés. Cette vigilance permanente inclut en particulier

l’exactitude des paramètres de calcul dont le pilier est la précision des stocks, des nomenclatures, et des gammes (voir outil 13).

Augmentez la cohérence entre planification, production et approvisionnement avec comme règle « qui ne dit mot consent » !

Avant de vous lancer…

- ✓ Auditer de façon régulière le fonctionnement du MRP. Sans le MRP, la planification est invertébrée.
- ✓ Cet outil permet une cohérence absolue entre la planification stratégique et tactique (S&OP et PDP) et la planification de l’exécution (gestion des ordres de fabrication et d’approvisionnement).

OUTIL 32

Le *Flow thinking*

> “
>
> *Les espèces qui survivent ne sont ni les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s’adaptent le mieux.*
>
> Attribué à Darwin

En quelques mots

L’avènement du monde **VUCA** (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) a remis en cause les systèmes de Supply Chain conventionnels conçus pour un monde stable et prévisible. Certaines approches techniques comme le **QRM** (*Quick Response Manufacturing*), le **DDMRP** (*Demand Driven Material Requirement Planning*), ou le **RFS** (*Repetitive Flexible Supply*) ont apporté un début de réponse au problème. Mais il est désormais indispensable de proposer une approche plus globale basée sur le *Flow thinking*.

MODÈLE GLOBAL DE *FLOW THINKING*



Source : Alain Perrot et Frédéric Gaurier

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Fournir un cadre pour réussir tout projet de *Flow* comme le QRM, le DDMRP, le RFS, ou toute autre approche de pilotage par les flux.
- Positionner le sujet du *Flow* au bon niveau, à savoir l'adaptation de l'entreprise au monde VUCA.

Contexte

Le monde VUCA, apparu au début des années 1990, a brouillé les systèmes traditionnels comme le Lean ou le MRP. Certains leaders ont

alors adopté des approches empiriques basées sur le travail en équipes multifonctionnelles et la mise en pouvoir des opérationnels. Au début des années 2000, des experts ont utilisé des outils existants pour aborder de façon plus systémique le problème de la gestion de la variabilité. Le *Flow thinking* réunifie les deux approches, humaines et techniques, en étant compatible avec n'importe quel process et outil de *Flow*.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Clarifier le problème à résoudre et son niveau de priorité *business*** : l'erreur de débutant est de succomber à l'effet de mode de tel outil de *Flow* (QRM, RFS, DDMRP). En partant du problème *business* (mauvais taux de service, stocks excessifs), il faut choisir l'outil qui résout le mieux ce problème, par exemple le QRM pour la réduction des délais.
2. **Impliquer la Direction en montrant la dimension systémique du projet :** beaucoup de projets transversaux échouent car ils traitent la question technique avant les questions de leadership ou d'*empowerment*. Dès le départ du projet, il est indispensable de bien montrer qu'un projet de *Flow thinking* n'EST PAS un projet Supply Chain, mais un projet d'entreprise.
3. **Rendre la mesure et les résultats visuels dès le début du projet :** un projet de *Flow thinking* étant un projet de transformation de l'entreprise, la partie conduite du changement ne doit pas être une couche annexe en support du projet technique, mais le cœur du projet avec la partie technique en support.
4. **Réussir la mobilisation des équipes :** la mobilisation des équipes au travers d'une réunion de lancement doit être un événement qui frappe les mémoires. Un *business game* comme Value Race (voir outil 7) est un moyen idéal pour cela.

Méthodologie et conseils

Qu’il s’agisse de DDMRP, RFS ou QRM, il est impératif de démarrer par un pilote en se donnant tous les moyens de réussir. Il faut par exemple choisir un leader qui est volontariste sur le sujet, plutôt que telle usine parce qu’elle est l’usine la plus importante. Avec un accompagnement adéquat, un tel leader gérera les six pétales du modèle de façon intégrative, et fera en sorte que le pilote soit un succès. À l’issue du pilote, la question majeure sera : « peut-on étendre le pilote au reste de l’entreprise et si oui, comment ? ». L’industrialisation est en effet souvent le talon d’Achille des projets de transformation. Adaptez l’entreprise à un environnement incertain !

Avant de vous lancer…

- ✓ S’appuyer, de manière intégrative, sur les six pétales maîtrisés par les experts de chaque sujet.
- ✓ Un pétale faible apparaîtra à un moment dans le projet. Dans une logique de *Flow thinking*, il faudra le traiter en mode *Quick Response*.

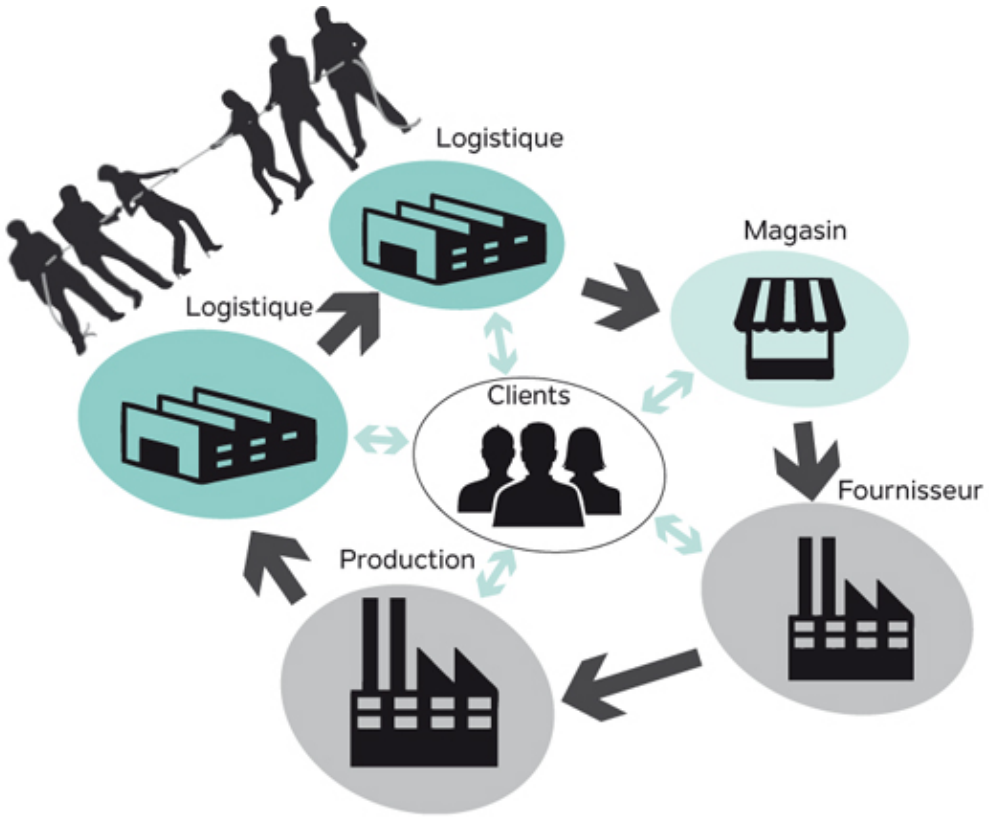
DOSSIER
5

LA COLLABORATION SUPPLY CHAIN

“

La seule chose qui puisse racheter l’humanité, est la coopération.

Bertrand Russell



La collaboration est étroitement liée au concept de Supply Chain, qui vise à créer de la valeur en gérant de façon transversale les relations entre différents blocs fonctionnels. La fonction Supply Chain est naturellement collaborative, mais elle doit ajuster son niveau de collaboration à celui des décideurs des achats ou des ventes, seuls responsables de la relation avec les partenaires commerciaux. Dans les organisations, la collaboration Supply Chain est traditionnellement séparée en collaboration fournisseurs et collaboration clients. Nous présentons dans ce dossier la collaboration Supply Chain dans son ensemble, car il y a plus de points communs que de différences entre les problématiques clients et fournisseurs. La question primordiale que doit se poser cependant toute entreprise se lançant dans la collaboration externe est : « Quel est le niveau de collaboration interne dans l'entreprise ? »

Peut-on collaborer avec tout le monde ?

Nous pensons qu'on peut collaborer avec tout le monde, mais pas n'importe comment. Avant de débuter un programme de collaboration, l'entreprise doit comprendre que toute collaboration est un investissement, qui exige en conséquence un retour sur investissement. L'incertitude étant inhérente à toute collaboration, celle-ci doit être à la fois sélective (les partenaires dans lesquels on souhaite investir) et progressive (afin d'apprendre à se connaître). La collaboration n'est pas une destination, mais un voyage.

Jouer gagnant-perdant ou gagnant-gagnant ?

La collaboration renvoie inévitablement au célèbre jeu du dilemme du prisonnier. La question se pose légitimement pour tout vendeur ou tout acheteur qui cherche un bénéfice à court terme au détriment de son partenaire commercial. Voilà pourquoi tant de projets de collaboration stagnent, car selon l'expression populaire, on rend toujours la monnaie de sa pièce à quelqu'un qui nous fait du mal. Le marché de la Supply Chain, à l'ère des réseaux sociaux, n'est plus aujourd'hui une lutte entre un client et un fournisseur, mais une compétition entre différents réseaux de valeur qui collaborent, non par philanthropie, mais parce que c'est gagnant pour tous.

Ne pas collaborer n'est donc plus une option.

Les outils

33 Les étapes de la collaboration
34 La cartographie de la collaboration
35 Le *Value Stream Mapping* (VSM)
36 Le contrat de service (*Service Level Agreement*)
37 Les outils collaboratifs de distribution physique
38 Les outils collaboratifs de planification
39 L'*Efficient Consumer Response* (ECR)
40 La feuille de route de la collaboration
41 Le management multiculturel

OUTIL 33

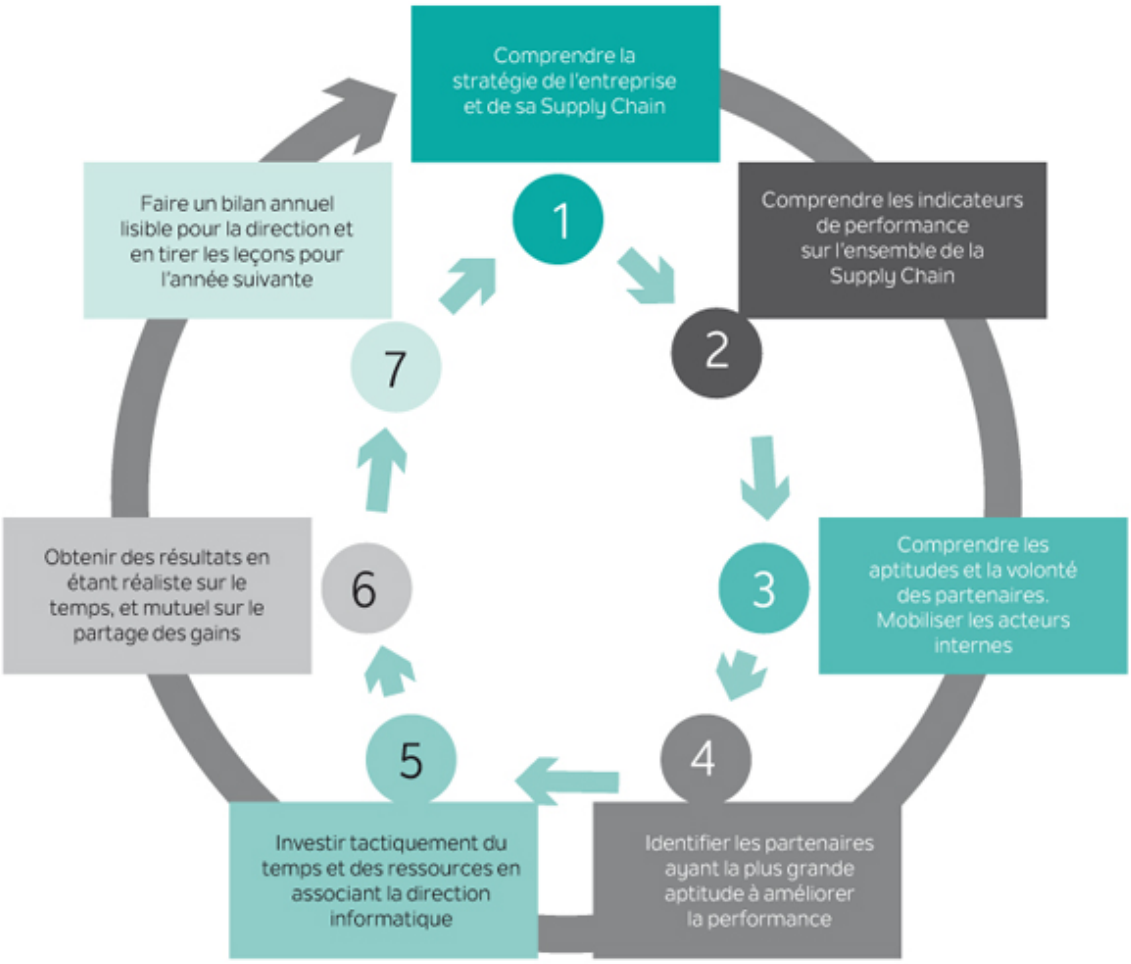
Les étapes de la collaboration

> “
>
> *Si tu veux aller vite, marche seul mais si tu veux aller loin, marchons ensemble.*
>
> Proverbe africain

En quelques mots

La **collaboration** est le processus de **produire quelque chose ensemble**, avec l’idée sous-jacente qu’on le fera mieux à plusieurs que tout seul. Conduire un programme de collaboration, c’est donc répondre dans l’ordre aux questions : **Pourquoi on le fait ? Comment on le fait ?** Et seulement enfin : **Qui fait Quoi ?** La voie de la **collaboration en 7 étapes** permet de répondre dans l’ordre et de façon structurée à ces trois questions.

LE CYCLE DE LA COLLABORATION



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Emprunter une voie de succès éprouvée sur les chemins sinueux et imprévisibles de la collaboration.

Contexte

La collaboration est souvent remplie de désillusions car :

- les attentes et les agendas entre partenaires ne sont pas alignés ;
- on fait abstraction du contexte ;
- le démarrage s'est fait dans l'improvisation parce qu'il « faut collaborer à tout prix » ;

- les ressources n’ont pas été affectées à hauteur de l’ambition.

La réussite d’un projet de collaboration passe par une « approche » à la fois éprouvée et ouverte, afin de ne pas rééditer les mêmes erreurs commises par d’autres, et d’exciter la découverte et l’imagination, vrais ressorts de la collaboration.

COMMENT L’UTILISER ?

Étapes

- **Étape 1 :** la collaboration est au service d’une stratégie *business* qui définit les objectifs, les priorités, les cibles, les échéances et les ressources.
- **Étape 2 :** dès le début, il faut définir ce qui sera un succès et comment le mesurer. Une collaboration peut être basique (par exemple, l’atteinte d’un taux de service de X %), avancée (un programme commun de baisse des coûts) ou « *Best In Class* » (un programme de co-construction de la croissance).
- **Étapes 3 et 4 :** certains clients veulent une collaboration simple, voire pas de collaboration, car ils préfèrent rester sur un schéma « Moi Client, Toi Fournisseur ». D’autres veulent collaborer, mais ont un niveau de maturité Supply Chain très bas qui ne permet pas d’approfondir la collaboration. Il faut donc choisir les « candidats » conjointement avec les ventes ou les achats.
- **Étapes 5 et 6 :** dans ces deux étapes, c’est souvent le manque de réalisme dans les moyens ou dans les délais qui pêche. Il faut donc faire preuve d’une très grande attention aux détails à ce stade.
- **Étape 7 :** une collaboration comporte une part d’inconnu et de risques. Il s’agit d’en tirer les enseignements pour les collaborations futures et de réajuster en conséquence les plans stratégiques définis en étape 1.

Méthodologie et conseils

Les piliers de la collaboration sont : la confiance, la transparence, le temps et la transversalité (c’est-à-dire la capacité à entrer en synergie sur le territoire des autres). Dans les années 1980, quand la

collaboration a commencé dans la grande consommation, elle était abordée sous l'angle technique, *via* l'EDI par exemple. Au fil du temps, il est apparu que le plus important était l'état d'esprit. Il faut donc au préalable développer la culture de la collaboration, et ensuite aborder le sujet de la technique.

Ne brûlez pas les étapes sur le chemin de la collaboration !

Avant de vous lancer…

- ✓ Être en veille continue sur l'état des relations avec les partenaires choisis. La relation peut se dégrader pour des motifs autres que la Supply Chain. Il faut alors adapter le programme de collaboration en conséquence.
- ✓ Adopter une approche qui intègre l'expérience d'entreprises ayant réussi leur projet de collaboration, et qui est assez souple pour s'adapter à chaque contexte.

OUTIL 34

La cartographie de la collaboration

> “
>
> *L’Inde a besoin d’emplois, l’Allemagne a besoin de personnes et la collaboration est cruciale pour répondre aux besoins démographiques des deux pays.*
>
> Angela Merkel

En quelques mots

La collaboration est un sujet particulièrement chargé d’affects, où chacun a sa propre opinion sur ce qu’il faut faire. **La cartographie de la collaboration** rend factuel ce sujet naturellement subjectif. Elle permet aussi d’**aligner tous les protagonistes sur une vision commune et partagée** du présent et de l’avenir. Elle permet enfin de **prendre de la hauteur stratégique**, tout en restant ancrée dans le **concret opérationnel**.

EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE CLIENT

	Critère	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
Valeurs & comportements	Valeurs	identiques	proches	éloignées	éloignées	opposées
	Confiance	oui	non	non	oui	oui
	Transparence	oui	oui	oui	non	non
	Temps	oui	non	non	oui	non
	Transversalité	oui	non	non	non	non
Ressources	Client	non	oui	non	non	non
	Équipe Supply Chain	oui	oui	oui	non	non
	Équipe Ventes	oui	non	oui	non	non
	Équipe Informatique	oui	non	non	non	non
	Prestataire	oui	oui	non	non	non
	Investissement	oui	non	non	non	non
	Formation	non	non	non	non	non
Process	Revue de progrès	trimestrielle	trimestrielle	annuelle	annuelle	non
	Disponibilité des données	oui	oui	non	non	non
	Étendue de l'influence	linéaire	magasin	dépôt	dépôt	non
	Modèle de distribution	direct	GPA	*cross-docking*	dépôt	dépôt
	Modèle de planification	S&OP	CPFR	basique	basique	basique
	Modèle informatique	RFID	EDI complets	3 EDI	4 EDI	Commande EDI
	Impact	20 %	15 %	15 %	10 %	20 %

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Avoir une vision globale et factuelle du niveau de collaboration par partenaire, afin de mieux identifier les opportunités, les risques, les priorités, et de mieux mesurer les progrès accomplis.

Contexte

Même en suivant les 7 étapes définies dans l'outil 33, il existe de multiples raisons de s'égarer durant un processus de collaboration. Par nature, la collaboration touche les affects des participants. On retrouve ainsi dans les égarements de la collaboration, la procrastination, le platonisme (on entretient d'excellentes relations avec le partenaire, mais rien ne se passe), le papillonnage (on passe d'un sujet à l'autre au gré des vents), le narcissisme (le chef de projet est amoureux de sa solution, et voudrait que les autres le soient), le fétichisme (la méthode XYZ est la solution à tout), etc. Il faut donc aborder la

collaboration le plus objectivement possible, en ayant une vision globale pour ne pas se perdre dans des modes, et suffisamment détaillée pour ne pas rester au niveau des considérations superficielles sur le sujet.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir les critère**s en équipe multifonctionnelle avec une logique de performance. En effet, il n'existe pas de grille universelle, car les leviers de la performance varient selon les industries, les pays et les organisations.
2. **Évaluer chaque couple critère/partenaire** avec la même équipe multifonctionnelle, car le but de l'exercice est de faire un état des lieux partagé pour co-construire la collaboration avec les partenaires.
3. **Définir**, à partir de cette grille d'analyse, les chantiers prioritaires en termes de clients et de thèmes transversaux.
4. **Revoir régulièrement** cette grille (au moins une fois par trimestre) pour constater les progrès accomplis et/ou revoir les priorités.

Méthodologie et conseils

Dans la détermination des critères, la tendance naturelle est de partir de l'existant, et de considérer que l'avenir est une prolongation du passé. Il faut au contraire sélectionner parmi les critères gagnants et qualifiants du futur, ceux qui feront la différence dans la collaboration. Cela suppose une visualisation au préalable du futur, précédée d'une session de formation, car visualiser l'avenir n'est pas un exercice inné pour des opérationnels évoluant tous les jours dans le stress du présent. Après avoir utilisé des macro-critères classiques (enjeux, accessibilité, urgence…), la méthode de priorisation la plus efficace est tout simplement le vote, suivi d'un débat focalisé sur les points de désaccord.

Choisissez le bon niveau de collaboration en conjuguant ambition stratégique et réalité opérationnelle !

Avant de vous lancer…

- ✓ Décider les critères qui vont faire la différence. La liste des critères peut s’étendre, rendant la grille illisible, ou se restreindre à des critères à la traîne.
- ✓ Se limiter à une vingtaine de critères essentiels.
- ✓ Cet outil est un complément de l’approche en 7 étapes qui permet de baliser précisément la feuille de route de la collaboration client ou fournisseur.

OUTIL 35

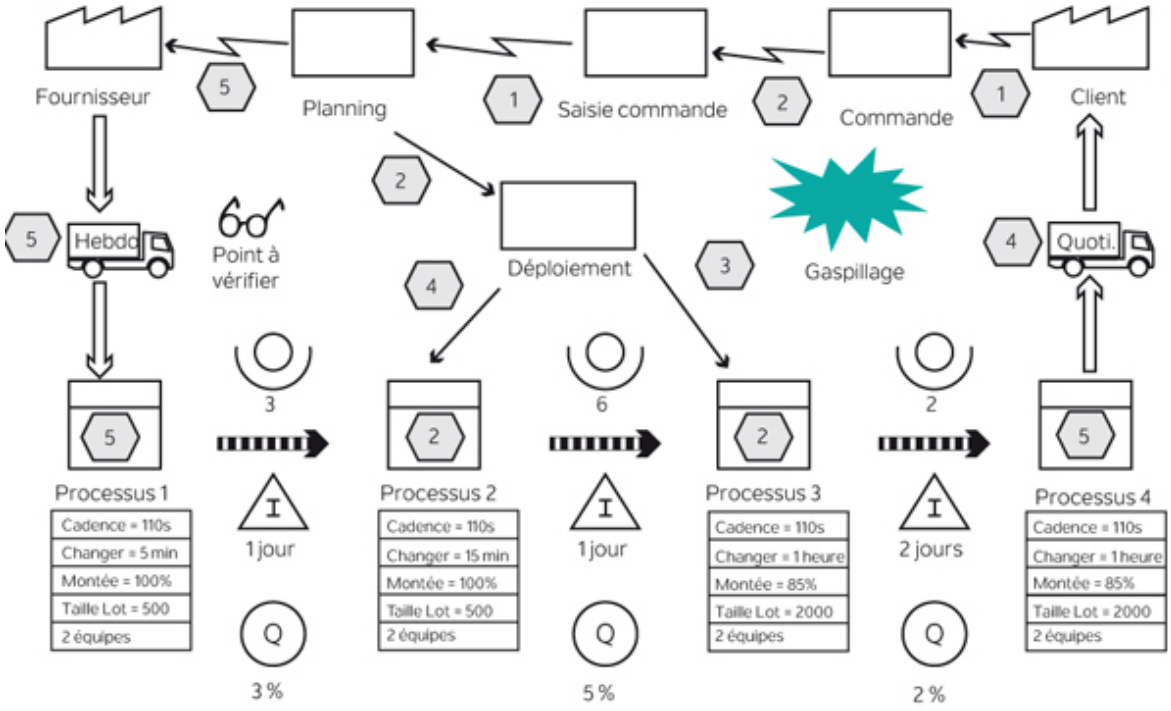
Le *Value Stream Mapping* (VSM)

> “
>
> *Chaque fois qu’il y a un produit pour un client, il y a une chaîne de valeur. Le défi consiste à la voir.*
>
> Mike Rother

En quelques mots

Le *Value Stream Mapping* est une excellente **méthode collaborative** pour **résoudre un problème de processus complexe**, car il permet de façon simple et rapide de mettre autour d’une même table tous les protagonistes qui vont construire ensemble l’amélioration de ce processus. Par cette expérience, les participants vont vivre l’essence même de la collaboration qui est une **coproduction entre plusieurs entités**, ce qui va créer la **confiance** pour l’approfondir.

LE *VALUE STREAM MAPPING* GÉNÉRIQUE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Cartographier un macro-processus afin d'identifier, en équipe, ses points d'amélioration continue et radicale.
- Mobiliser une équipe multifonctionnelle autour de ce macro-processus.

Contexte

Le *Value Stream Mapping* (VSM), issu du Lean, est une évolution radicale du concept de ré-engineering. Il analyse le processus sous toutes ses dimensions, dans une logique de chaîne de valeur, en vue d'optimiser l'ensemble plutôt qu'une partie au détriment d'une autre. Il fait réaliser l'exercice par les acteurs opérationnels de ce processus, et non par des savants (bureau d'ingénierie, consultant) qui demandent aux opérationnels d'exécuter leur œuvre. Le *Value Stream Mapping* doit se faire sur un mur physique ou sur une grande table,

avec de simples papiers, afin que tous les protagonistes soient engagés dans sa construction, sans la barrière d'un quelconque logiciel.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Cartographier** les processus physiques.
2. **Compléter les boîtes de données** correspondant aux processus physiques.
3. **Cartographier** les points de stockages.
4. **Cartographier** les données qualité.
5. **Spécifier** les délais.
6. **Cartographier** les flux d'information.
7. **Spécifier** les délais des flux d'information.
8. **Cartographier** les opérateurs.
9. **Définir** les points de vérification.
10. **Cartographier** les gaspillages.

Méthodologie et conseils

Un exercice de *Value Stream Mapping* est toujours passionné, car les opérationnels y parlent de vrais problèmes quotidiens et anciens. Pour convertir cette passion en énergie positive, le respect des règles du jeu est capital. La première règle est « bienvenue aux problèmes » dans la phase « As Is » et « bienvenue aux idées » dans la phase « To Be », le but du VSM étant de cartographier les menaces et les opportunités, pas de justifier le passé. La deuxième règle est l'écoute : dans un VSM, on ne cherche pas à qualifier un problème, mais à le mettre littéralement sur la table. La troisième règle est « celui qui dit, fait » pour responsabiliser les acteurs : quand quelqu'un parle d'un problème, il l'écrit sur un papier, et place ce papier sur le mur, devenant ainsi *de facto* le propriétaire du problème durant l'exercice. La quatrième règle est de toujours terminer le VSM par un plan d'action d'amélioration pour concrétiser l'effort collectif.

Il est fortement conseillé d'être accompagné par un expert du VSM. Un séminaire de un à deux jours au vert permet de se familiariser avec

la méthode. Il faudra respecter à la lettre les enseignements du séminaire, afin que les acteurs se concentrent sur la valeur ajoutée durant l'exercice plutôt que sur le processus de construction du VSM lui-même.

Résolvez les problèmes par une méthode collaborative simple, rapide et économique !

Avant de vous lancer…

- ✓ Bien clarifier au départ les attentes des participants. Un VSM ne produit pas de solution miracle, mais une vision partagée et précise de la situation.
- ✓ Annoncer que c'est une méthode collaborative peu coûteuse, rapide et simple à mettre en place, qui engage plusieurs acteurs dans une transformation commune.

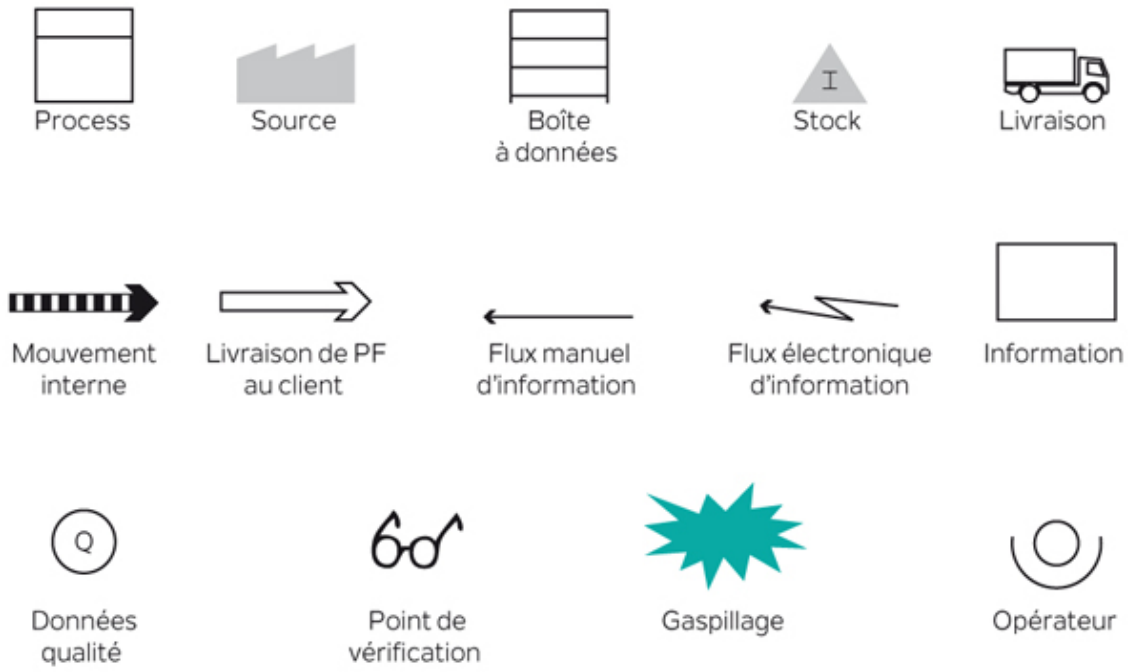
COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Notes et partition

La mise en place d'un *Value Steam Mapping* s'apparente à l'exécution d'une symphonie. Pour jouer la symphonie d'un *Value Stream Mapping*, il est donc impératif de respecter ses notes et sa partition. L'exercice en lui-même génère en effet beaucoup d'énergie et de passion parmi les participants. Ils peuvent même tomber dans le chaos sans un minimum de rigueur.

Les notes

Le *Value Stream Mapping* possède un vocabulaire simple et standard au niveau mondial, qu'il suffit de respecter à la lettre. En voici les principaux éléments :



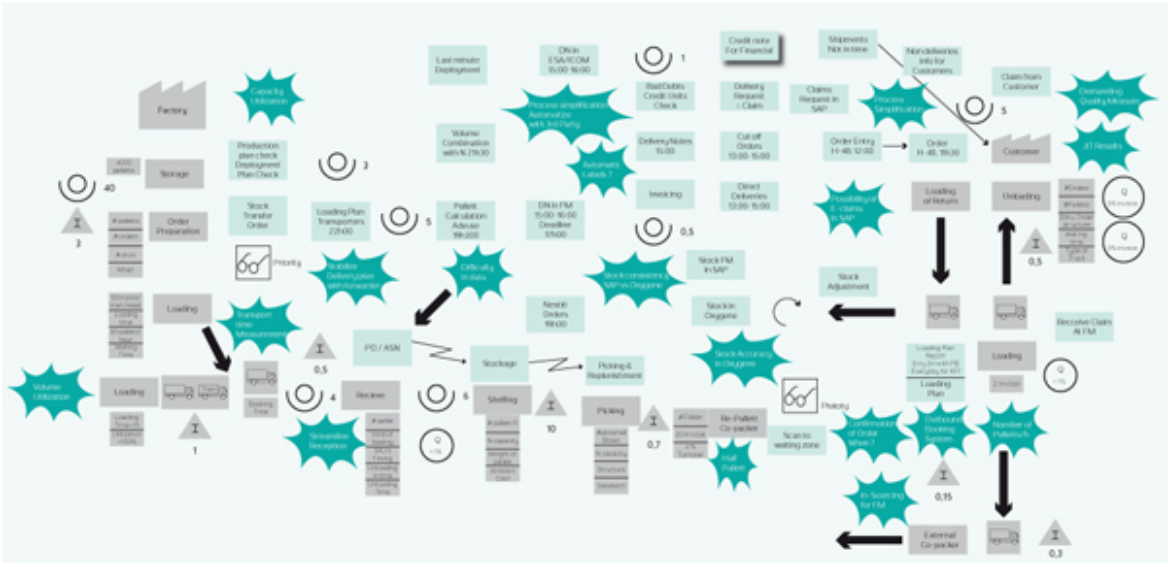
La partition

La partition du *Value Stream Mapping* n'est pas non plus elle-même très compliquée. Mais selon notre expérience, les participants, emportés par leur élan, ont tendance à ne pas respecter les étapes (voir page précédente).

Les participants souhaitent souvent révéler les gaspillages tout au long de la construction du *Value Stream Mapping*. Il ne faut surtout pas les en empêcher !

Cas d'entreprise

La machine à mieux se comprendre



CONTEXTE

La direction des opérations d'un grand groupe agroalimentaire français avait lancé une vaste initiative Lean. Le *Value Stream Mapping* faisait partie des outils clés à déployer. Les candidats au pilote, effrayés par l'apparente complexité de la méthode, ne se bousculaient pas au portillon. Le directeur Supply Chain Europe de l'Est se porta candidat, car il y voyait une opportunité d'améliorer la relation avec son prestataire logistique. Il fut donc décidé d'appliquer le VSM au cycle *Order to cash*. Il fallut deux jours entiers pour obtenir le résultat ci-dessus (illisible ici bien sûr).

RÉSULTAT

Le plus remarquable ne fut pas le produit fini en lui-même. La leçon principale fut la qualité du dialogue qui s'établit, durant la construction du VSM, entre les responsables Supply Chain et le prestataire logistique. Les deux équipes apprirent à mieux se comprendre. Ils découvrirent que les frictions résultaient grandement de 19 gaspillages qui minaient leur quotidien. Le pilote eut le mérite de montrer que le VSM était beaucoup plus simple à comprendre une fois qu'on le pratiquait. Et que le plus gros des gaspillages était bien la perte de temps à éteindre des incendies plutôt qu'à construire l'avenir.

OUTIL 36

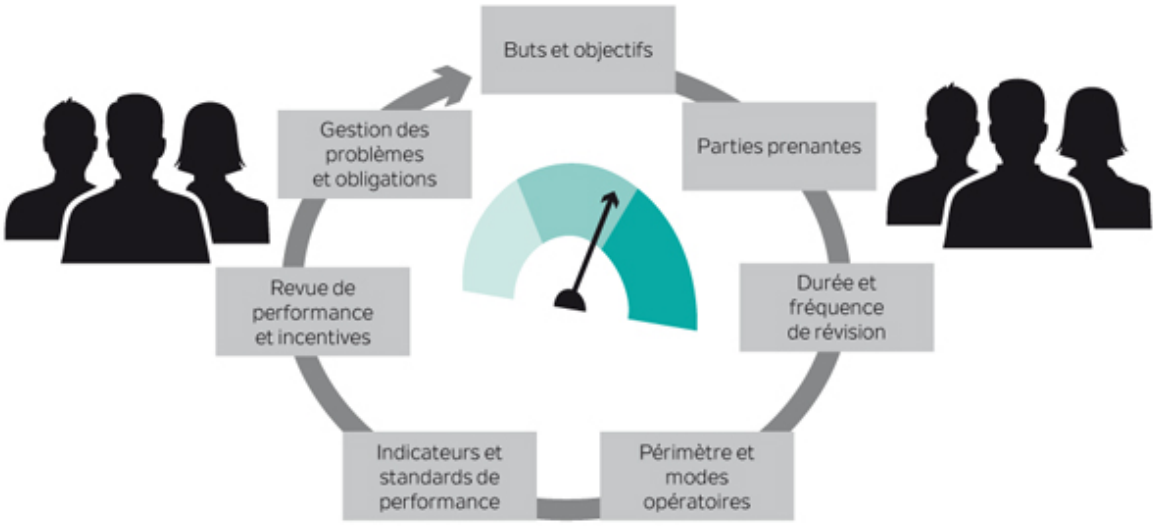
Le contrat de service (*Service Level Agreement*)

> “
>
> *Il n’y a qu’un Patron, le Client. Et il peut licencier n’importe qui dans la société, du PDG à l’employé de base.*
>
> Sam Walton

En quelques mots

Le **contrat de service** est très répandu entre deux parties externes. Il l’est moins entre **deux services internes de l’entreprise**, en particulier entre la **Supply Chain et la production**. C’est un moyen très efficace pour **améliorer la performance des deux parties**. Il permet en effet aux parties de **se focaliser ensemble sur l’avenir** plutôt que de se disputer individuellement au quotidien. En conséquence, il doit se construire conjointement, de façon réfléchie, structurée, négociée et formalisée.

LE CYCLE DU CONTRAT DE SERVICE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Formaliser contractuellement les termes opérationnels d'une relation entre plusieurs parties, afin qu'elles se focalisent sur l'amélioration de ces termes dans la durée.
- Pacifier les relations entre les parties, afin qu'elles déploient toute leur énergie sur la construction d'un avenir commun.

Contexte

Le contrat de service n'est pas si courant dès lors qu'il s'agit d'une relation client-fournisseur interne. L'absence de contrat de service formel crée beaucoup de déperdition d'énergie, car elle provoque des négociations permanentes et émotionnelles entre les services. La Supply Chain demande des séries de fabrication trop courtes du point de vue de la production, et la production manque de flexibilité du point de vue de la Supply Chain. Ces désaccords créent un déséquilibre dans les stocks ou dans le niveau de service, au détriment du client.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Organiser une réunion** avec les décideurs de l'autre partie, pour mettre l'ensemble des éléments sur la table, et ouvrir un débat sur la manière d'améliorer les relations entre les parties. Dans cette phase, il s'agit de se comprendre, pas de se mettre d'accord.
2. **Stipuler les éléments discutés** lors de la première réunion pour regarder le tableau d'ensemble. Quand les deux parties n'arrivent pas à se mettre d'accord, ne pas hésiter à faire remonter le problème au niveau supérieur.
3. Quand l'accord global est obtenu (avec l'aide de l'instance supérieure ou non), **rédiger les termes** avec une attention particulière aux moyens pour atteindre l'objectif et aux protocoles de gestion des conflits.
4. **Faire signer le contrat** par les deux décideurs.
5. **Surveiller la bonne exécution du contrat** au moyen de tableaux de bord et de réunions de revue de performance. Ne pas hésiter à sanctionner le non-respect d'un contrat (courrier aux instances supérieures dans le cas d'une relation interne), mais aussi à célébrer son respect, voire le dépassement de ses objectifs.

Méthodologie et conseils

Pour entamer une démarche de contrat de service, il faut un déclencheur, en général un problème à résoudre ensemble, qui devient un objectif commun. Quand le problème commun est bien posé, il faut étudier tous les paramètres de gestion abordés dans le dossier 4 (stock de sécurité, stock cyclique, période gelée, etc.), en les mettant dans le pot commun (ces paramètres n'appartiennent pas à la fonction qui les gère durant cette phase). L'étude d'optimisation doit descendre au niveau article, car c'est là que l'on trouve les solutions « gagnant-gagnant » (augmenter la fréquence des produits A et diminuer celle des B et C, par exemple). Enfin, pour résoudre un blocage, ne pas hésiter à faire une période d'essai sur le terrain.

Réduisez les conflits internes par des contrats de service !

Avant de vous lancer…

- ✓ Ne pas chercher à rédiger un contrat à la va-vite ou à passer en force. Le contrat de service est le résultat d'un processus de réflexion et de négociation, qui se termine quand les deux parties tombent d'accord.

OUTIL 37

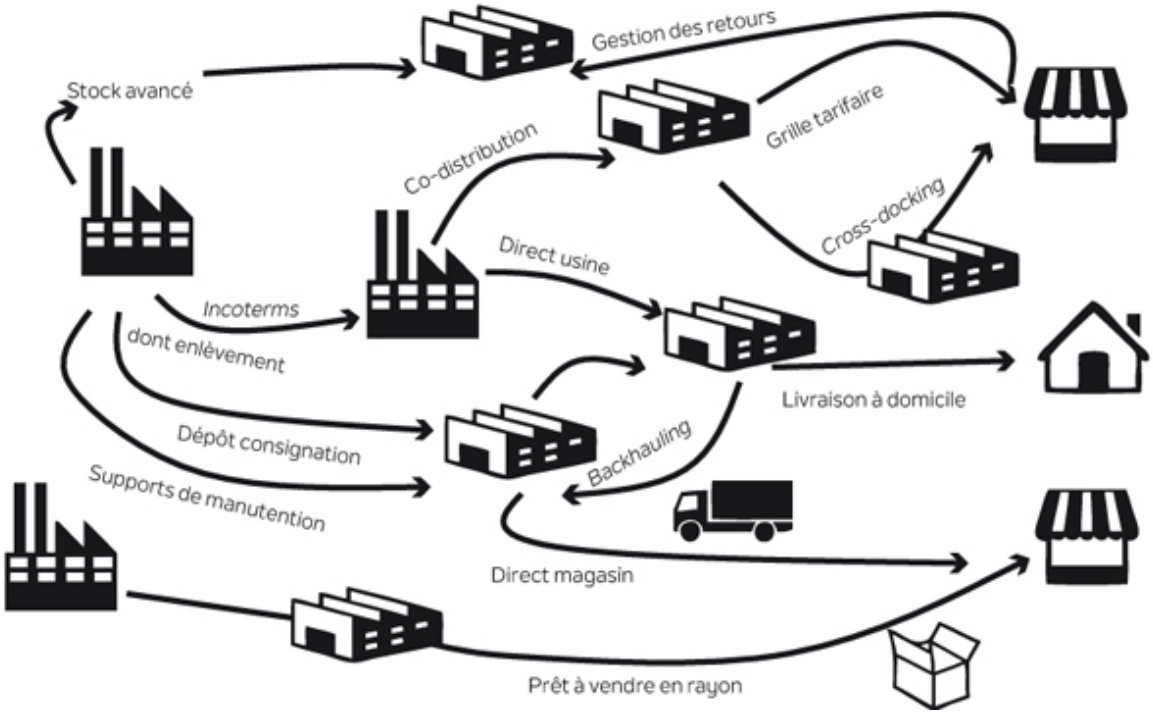
Les outils collaboratifs de distribution physique

> “
>
> *La Coopération sera toujours plus puissante que la Compétition.*
>
> Bob Proctor

En quelques mots

La **collaboration de distribution physique** suscite beaucoup de convoitises, car elle génère des **gains importants et rapides** pour au moins un des partenaires. Face à cette pression de l’instant, au lieu de laisser dessiner son industrie par d’autres, le leader Supply Chain doit prendre conscience de la **très grande palette de solutions** dont il dispose. Il doit répondre à la pression de **façon stratégique**, en ayant une vision de là où il va et en déployant sa palette de moyens sur un **horizon de trois ou quatre ans**.

LES COLLABORATIONS POSSIBLES EN DISTRIBUTION PHYSIQUE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Optimiser l'utilisation des ressources de distribution physique sur l'ensemble de la Supply Chain, depuis les fournisseurs jusqu'au consommateur final.

Contexte

La pression sur les coûts, l'augmentation du prix du pétrole, ainsi que l'exigence écologique et les contraintes sanitaires (épidémie du Covid) obligent les acteurs de la Supply Chain à collaborer pour conserver leurs marges. La distribution physique offre une palette très étendue de techniques de collaboration. Certaines sont « gagnant-gagnant », d'autres « gagnant-perdant ». Certaines permettent de baisser les coûts, d'autres augmentent le chiffre d'affaires. La distribution physique doit donc se concevoir dans son ensemble, avec une optique de gestion d'un portefeuille de projets en support d'une stratégie d'entreprise. Son principe directeur est la satisfaction du consommateur final.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Exploration :** faire l'inventaire des projets existants et des demandes des différents partenaires. Rajouter le cas échéant les projets proposés sur la figure ci-contre. Obtenir un retour d'expérience auprès d'autres entreprises ou d'associations professionnelles, car ces outils sont bien connus.
2. **Sélection :** pour chaque projet, calculer dans le détail le coût total, de la source au point de consommation ; faire valider les projets choisis par un comité pluridisciplinaire.
3. **Négociation :** selon le type de relation, aborder les projets avec les différents partenaires, soit sous l'angle gagnant-gagnant, soit sous l'angle donnant-donnant.
4. **Exécution :** bien allouer les ressources, avec un calibre à la hauteur des enjeux et de la complexité.

Méthodologie et conseils

En matière de collaboration sur la distribution physique, la vision stratégique prime sur les considérations court terme, car les choix retenus seront structurants et peu réversibles. Par exemple, l'enlèvement est très répandu dans l'industrie des boissons car il permet de faire des « gains » rapides sur les coûts internes, alors que la volatilité de la demande suggère plutôt un contrôle absolu de la Supply Chain jusqu'au rayon. Le cross-docking pose le même type de problème, car il dégrade les coûts internes, mais permet d'accélérer les flux, donc d'éviter des ruptures en linéaire. Comme il s'agit bien de création de valeur, et non de simple baisse des coûts, le *Value Stream Mapping* permet de partager, de façon prospective, cette vision d'ensemble entre les partenaires.

Protégez vos marges financières par une collaboration long terme et pondérée !

Avant de vous lancer…

- ✓ Placer les projets majeurs sur le radar de l’entreprise, car il ne s’agit pas simplement d’optimiser des problèmes de camions et d’entrepôts, mais de dessiner dynamiquement « l’empreinte » logistique d’une industrie.
- ✓ Rappeler que ce sont des projets à fort impact financier, tangibles et mesurables, donc plus aisés à « vendre » que des projets de planification ou d’EDI.

OUTIL 38

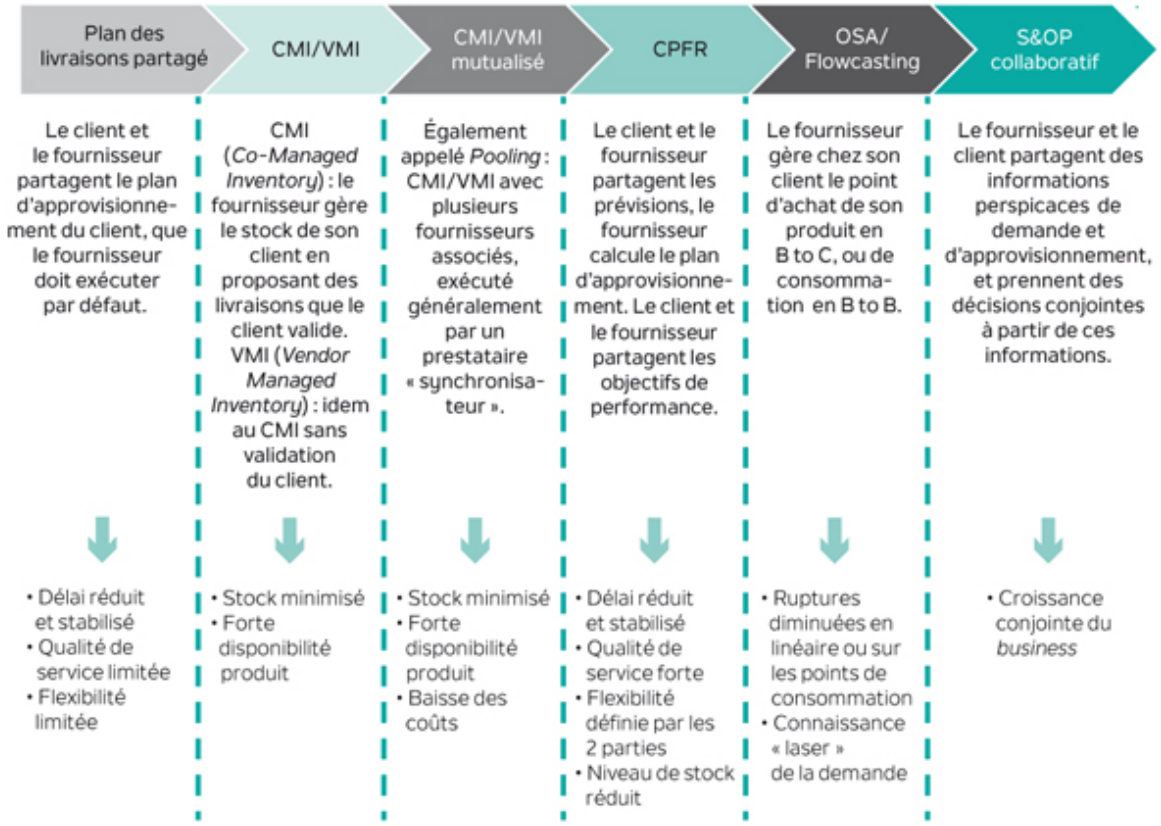
Les outils collaboratifs de planification

> “
>
> *Individuellement, nous sommes une goutte, mais ensemble nous sommes un océan.*
>
> Ryunosuke Satoro

En quelques mots

Plus que l’EDI ou la distribution physique, **les outils collaboratifs de planification** permettent de **pénétrer dans l’intimité des deux partenaires**. Ils sont l’**âme de la collaboration**. Ils permettent de tendre progressivement vers une Supply Chain des deux partenaires virtuellement intégrée. Avant d’atteindre cette situation idéale, les deux parties doivent cependant s’assurer à chaque étape de la **robustesse du nouveau système établi** car la force d’une Supply Chain dépend de son maillon le plus faible.

LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE MATURITÉ DE LA PLANIFICATION COLLABORATIVE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Améliorer la qualité de service et baisser les stocks et les coûts sur l'ensemble de la Supply Chain.
- Faire croître conjointement le *business* pour les modèles avancés comme S&OP.

Contexte

Lorsque les partenaires ne partagent pas leurs informations respectives, les variations de la demande désorganisent l'ensemble de la Supply Chain. Cela génère des surcoûts, une dégradation du service et de la méfiance. En partageant simplement l'ensemble des informations, chacun des acteurs peut mieux anticiper et s'organiser en conséquence. En parallèle, l'habitude de se parler plus souvent renforce l'intimité entre les partenaires. Elle crée ainsi les conditions

de la confiance. Le succès appelant le succès, les partenaires vont être incités à aller toujours plus loin dans leur ambition commune, estompant les frontières entre les deux entreprises et renforçant les liens humains.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

- **Crédibilité :** sous un certain niveau de service, le client ne veut même pas dialoguer avec son fournisseur et lui demande de résoudre son problème. Il faut maîtriser la collaboration interne avant de s'aventurer dans la collaboration externe.
- **Coopération :** lorsque le fournisseur a franchi durablement le niveau de service qualifiant pour la collaboration, définir et réussir quelques projets non décisifs. À ce stade, le fournisseur doit plutôt être humble, écouter le client et répondre à ses attentes, même si elles ne sont pas dans le domaine de la planification. Le but de cette étape est d'apprendre à travailler ensemble et de bâtir la confiance.
- **Synchronisation :** la confiance mutuelle étant établie entre les deux partenaires, ils peuvent partager leurs ambitions respectives. Le but est de synchroniser les deux agendas.

Méthodologie et conseils

Dans l'étape Crédibilité, même si le client est peu enclin à écouter son fournisseur, celui-ci doit se concentrer sur des micro-batailles pour démontrer par l'exemple les bienfaits de la collaboration sur tel ou tel article. Dans l'étape Coopération, le fournisseur doit se concentrer sur l'exécution, car la qualité de cette dernière va permettre au fournisseur d'être respecté par son client. Dans l'étape Synchronisation, la plus grande erreur consiste à chercher à vendre ses projets. Le VMI, par exemple, n'est pas une « *Best Practice* » absolue s'il n'est pas dans la politique d'approvisionnement du client. La bonne méthode consiste donc à mettre tous les projets sur la table, et à réfléchir comme une seule entité sur ce qui est le mieux pour les deux parties.

Faites baisser les stocks et les coûts en améliorant le service aux clients par une planification collaborative et synchrone !

Avant de vous lancer…

- ✓ Ne pas céder immédiatement aux sirènes des projets « *Best In Class* ». Mettre en place progressivement les basiques, puis les projets intermédiaires (CMI/VMI) et seulement enfin les « *Stars* ».
- ✓ Passer le message suivant : une méthode progressive et peu coûteuse au départ, qui dans ses niveaux « *Best In Class* » positionne la Supply Chain dans « la cour des grands ».

OUTIL 39

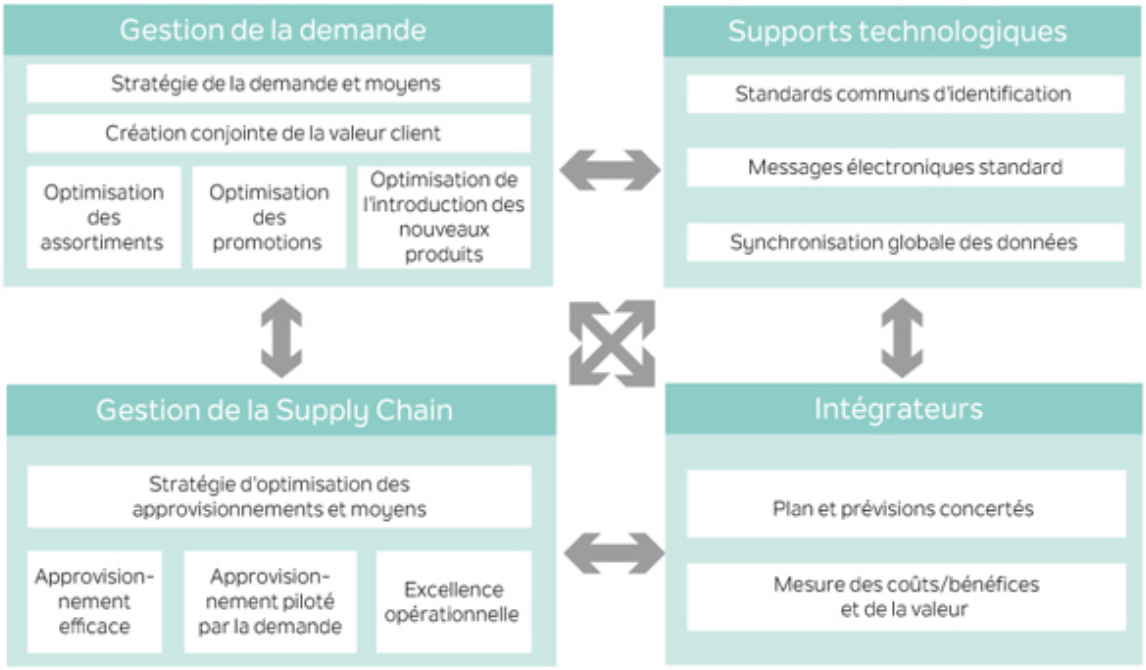
L'*Efficient Consumer Response* (ECR)

> “
>
> *Les gens ne savent pas ce qu'ils veulent, jusqu'à ce que vous le leur montriez.*
>
> Steve Jobs

En quelques mots

L'**ECR** n'est pas un simple outil, mais une **démarche de collaboration** globale entre fabricants et distributeurs. Elle cherche à **répondre plus efficacement aux attentes des consommateurs**. Elle regroupe plusieurs thèmes de collaboration et de nombreux outils. Elle ne concerne par ailleurs que les produits de grande consommation. On retrouve cependant des démarches type ECR dans d'autres industries. Une approche commune à plusieurs acteurs ayant des intérêts contradictoires, voire conflictuels, permet de les fédérer autour de la **satisfaction globale du consommateur**.

LES 4 DOMAINES ET LES 14 CONCEPTS DE L'ECR



Source : ECR-France.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Travailler ensemble pour répondre aux attentes des consommateurs plus rapidement et à moindre coût.
- Profiter d'une expérience cumulée unique au monde de collaboration globale entre partenaires.

Contexte

Apparue à la fin des années 1980 aux États-Unis, puis rapidement en France au début des années 1990, l'ECR est aujourd'hui un mouvement mondial, animé par des organismes paritaires, impliquant l'ensemble des acteurs du marché des produits de grande consommation. Le mouvement ECR a généré un corpus de connaissance colossal en grande partie accessible à tous. De façon succincte, l'ECR, au départ centré sur l'efficacité, a développé un modèle Lean très « boîte à outils », largement inspiré de l'automobile,

avec des tableaux de bord dignes d'un cockpit d'avion. Plus récemment, le mouvement a renforcé sa démarche en se focalisant sur l'alignement stratégique entre les partenaires, le développement de personnes ayant le bon état d'esprit, et le développement d'objectifs et de critères de mesure communs. L'ECR, né dans le secteur des biens de consommation courante, se prête aussi à une adaptation dans d'autres secteurs industriels.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Exploration :** apprendre du réseau ECR (formations, congrès, sites Internet…), pour ne pas réinventer la roue en matière de collaboration globale client-fournisseur.
2. **Réseautage :** profiter des différentes rencontres pour se constituer un réseau de partenaires ou de pairs.
3. **Sélection :** identifier les tendances du moment, qui évoluent extrêmement vite dans ce secteur, et choisir deux ou trois idées gagnantes.
4. **Intégration :** constituer une équipe projet ECR ou intégrer les apprentissages des étapes précédentes dans le plan ECR actuel.
5. **Exécution :** mettre en place, conjointement avec le partenaire sélectionné, une des idées sélectionnées, puis en déployer d'autres projets progressivement.

Méthodologie et conseils

Profiter de l'expérience cumulée du mouvement ECR pour démarrer le voyage par les trois priorités :

- alignement stratégique Demande et Approvisionnements ;
- mise en place de buts et de critères de mesure communs ;
- développement des personnes.

Les profils ECR recherchés ont une attitude transversale. Cette dernière s'acquiert par la formation et l'expérience, mais certaines personnes la possèdent plus naturellement que d'autres. Il est donc capital, au moment du choix du casting des leaders ECR, de s'assurer

qu’ils sont déjà « transversaux » ou qu’ils ont le potentiel de le devenir rapidement.

Répondez « mieux, plus vite et moins cher » aux attentes des consommateurs !

Avant de vous lancer…

- ✓ Organiser une visite d’un événement ECR. Cette visite peut donner le vertige, tant les outils pertinents prolifèrent aujourd’hui.
- ✓ Pour éviter le tournis, passer immédiatement à l’action et à l’expérimentation pour convaincre les parties prenantes le plus réticentes.

OUTIL 40

La feuille de route de la collaboration

> “
>
> *Se réunir est un début ; rester ensemble, c’est un progrès ; travailler ensemble est un succès.*
>
> Henry Ford

En quelques mots

La **feuille de route de la collaboration** est l’aboutissement d’un **processus de collaboration mûri entre deux partenaires**. Elle formalise leur **avenir commun**, un peu à la façon d’un contrat de mariage. On ne démarre pas une collaboration en s’exclamant « et si on écrivait une feuille de route de collaboration ? ». La feuille de route de collaboration reprend l’ensemble des outils étudiés dans ce dossier. Elle les chapeaute en s’assurant de la présence des quatre piliers cardinaux : **confiance**, **transparence**, **temps** et **transversalité**.

EXEMPLE D’UNE FEUILLE DE ROUTE DE LA COLLABORATION AVEC UN CLIENT

	Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3
	Basique	Partage	Alignement	Excellence
Relation	Résoudre le problème de service	Revue mensuelle & anticipation des problèmes	Plans Supply Chain conjoints	Benchmark pour ECR
Indicateurs	Mesures taux de service identiques	Mesures clés Supply Chain communes	Focus sur OSA	Focus sur OSA + *Shopper Intelligence*
Informatisation	Manuel	Commande EDI	*Order to cash* 100 % EDI	RFID
Planification	Plan d'approvision-nement communiqué	VMI	CPFR	S&OP commun
Distribution physique	Mesure des temps d'attente	Plan d'action pertes commun	Plan d'action *green* commun	Plan d'action *Value Chain* commun

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Construire ensemble, et de façon balisée, un futur commun qui engage les deux partenaires.

Contexte

Peter Drucker a écrit : « La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer ». Cette phrase s'applique d'autant plus à la collaboration entre deux partenaires que les circonstances les amènent souvent à se focaliser sur le présent afin d'éteindre un incendie. Dans une collaboration interne, une direction générale peut faire l'arbitrage entre le court terme et le long terme. Dans une collaboration externe, la situation peut s'engluer, faute d'arbitre. Grâce au socle d'une feuille de route, les deux parties pourront sceller conjointement un pacte

d’avenir qui les lie par-delà les circonstances, les individus et les humeurs des uns et des autres.

COMMENT L’UTILISER ?

Étapes

1. **Intégration de la stratégie :** revoir la stratégie de l’entreprise et sa déclinaison au niveau de la Supply Chain ; déterminer les indicateurs de performance qui en découlent et faire l’analyse des indicateurs actuels ; déterminer les points critiques d’amélioration.
2. **Cartographie de la capacité des partenaires :** collecter des informations qualitatives ; comprendre les meilleures pratiques du marché ; construire une carte de maturité des partenaires ; identifier les compétences les plus pertinentes.
3. **Liste des opportunités :** lister les options viables ; réaliser un *business case* pour chaque option ; déterminer les priorités.
4. **Cartographie de l’intentionnalité des partenaires :** noter sur une carte la maturité des partenaires avec leur intentionnalité et leurs forces.
5. **Publication des feuilles de route :** construire un plan d’entreprise à trois ans de concert avec les Ventes ou les Achats ; détailler cette feuille de route avec chaque partenaire.

Méthodologie et conseils

En mode collaboratif, les approches du type « J’ai réfléchi à la question, voici ce que je propose » sont contre-productives, car elles créent des points d’ancrage parfois impertinents ou secondaires. Il faut, au contraire, un peu à la manière du *Value Stream Mapping*, partir d’une feuille blanche et co-construire la feuille de route à plusieurs. Cette approche est connue sous le nom de « méthode Merlin » car, un peu comme l’enchanteur, on part d’une situation rêvée pour définir l’avenir. En pratique, les participants visualisent d’abord l’avenir avec un simple mappage par Post-it ; puis ils partent du futur et décrivent ce qui s’est passé le jour d’avant, puis le jour d’avant le jour d’avant et ainsi de suite jusqu’au présent, créant *de*

facto une feuille de route co-construite, une fois datés les Post-it. C’est bien une méthode structurée qui permet de projeter les partenaires dans l’avenir.

Écrivez une feuille de route commune et engageante pour construire le futur !

Avant de vous lancer…

- ✓ S’assurer par un suivi régulier que la feuille de route ne reste pas à l’état PowerPoint mais se concrétise par des actions.

OUTIL 41

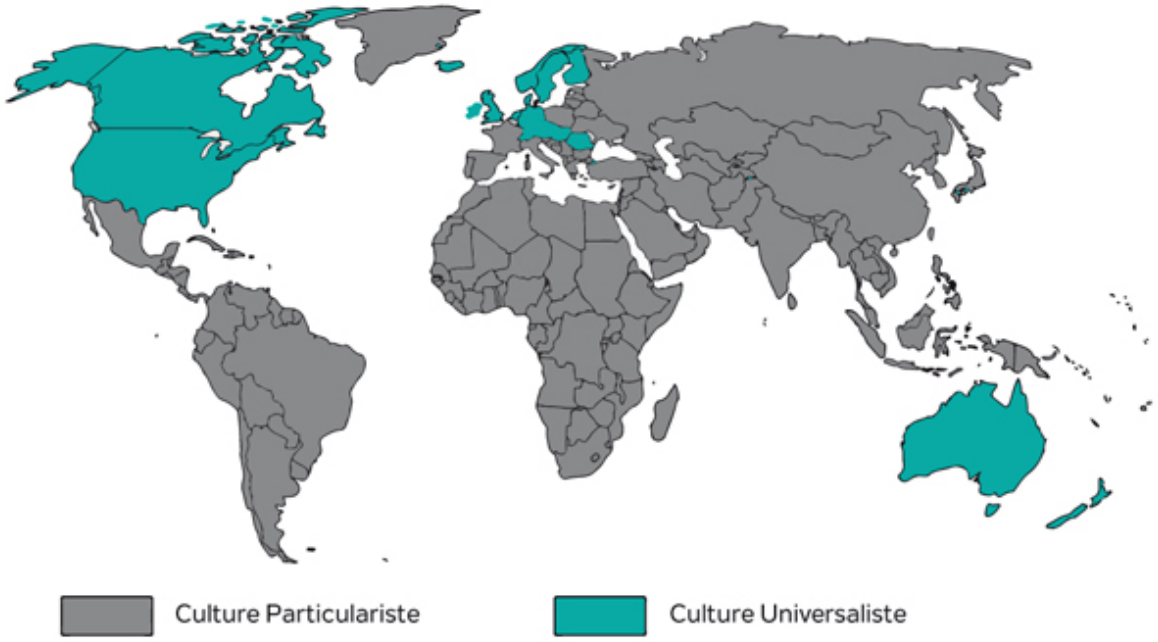
Le management multiculturel

> *La culture est la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe d'un autre groupe.*
>
> Geert Hofstede

En quelques mots

Le **management multiculturel** est un élément essentiel du pilotage d'une Supply Chain. Bien loin des clichés folkloriques que l'on peut avoir sur le sujet, et qui conduisent à des préjugés inutiles, voire nuisibles, l'enjeu est de connaître parfaitement les **modèles mentaux des différentes cultures**. Et derrière eux, les croyances qui influencent les comportements selon les pays du monde. Cette connaissance a pour but **d'adapter le management au contexte local ou global**, et non d'imposer le schéma mental de la maison mère, lui-même issu de la culture nationale de ladite maison mère.

CULTURE UNIVERSALISTE ET CULTURE PARTICULARISTE DANS LE MONDE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Adapter le management de la Supply Chain à différents contextes culturels.

Contexte

Le multiculturalisme est à la fois une source d'incompréhension mutuelle et de conflits, et de synergies créatrices de valeur pour quiconque en connaît les clés. Certaines dimensions du management multiculturel sont pertinentes pour les problématiques de Supply Chain, telles que la tension entre universalisme (une seule norme pour tous) et particularisme (la norme dépend du contexte local). De

nombreuses erreurs de management résultent de la méconnaissance pure et simple des fondamentaux du management multiculturel. Cela conduit à des incompréhensions qui nuisent à la performance. Or ces fondamentaux sont documentés, faciles à apprendre et à pratiquer.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Connaître les trois auteurs majeurs** du sujet : Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Erin Meyer.
2. **Identifier les dimensions** les plus importantes pour la Supply Chain, par exemple universalisme-particularisme.
3. **Intégrer les aspects multiculturels** dans la politique Supply Chain, par exemple le niveau d'universalisme (donc de standardisation) et de particularisme (donc de personnalisation) dans les solutions Supply Chain.
4. **Expliquer clairement les choix** aux dirigeants globaux (demandeurs de plus d'universalisme) et aux dirigeants locaux (demandeurs de plus de particularisme) et ajuster ces choix selon la dialectique entre global et local.
5. **Créer une communauté** par sujets qui s'enrichit mutuellement des différences multiculturelles au lieu de les considérer comme des problèmes de conduite du changement où l'on cherche à imposer sa vision aux autres.

Méthodologie et conseils

Pour chaque dimension multiculturelle, il est clé de la traduire en problématique Supply Chain, en proposant une orientation. Ainsi, la dimension synchronique-séquentiel oppose les cultures synchroniques (l'ordre des tâches A-B-C est revu de façon dynamique selon la priorité de ces tâches), aux cultures séquentielles (quand on a dit qu'on faisait la séquence A-B-C, on exécute sans discuter la séquence ABC). Ainsi un collaborateur allemand séquentiel jugera indécis son patron synchronique qui trouvera lui-même son collaborateur rigide. Le séquentiel et le synchronique devront trouver un terrain d'entente en dialoguant ; mais, au niveau de l'entreprise, il importe de faire

ressortir une culture générale, soit du synchronique, soit du séquentiel, soit du synchro-séquentiel qui résout le dilemme par la dialogique. Cultivez l'adaptation à la diversité culturelle !

Avant de vous lancer…

- ✓ Comme tous les modèles, les modèles multiculturels ne sont que des représentations de la réalité.
- ✓ Il faut donc se servir de ces modèles comme un éclairage d'une situation, et non pas comme une vérité absolue.
- ✓ Pour ne pas tomber dans les préjugés folkloriques, il faut observer une situation sans aucun *a priori*, puis à partir de comportements typiques, reconnaître la dimension culturelle expliquant la situation *a posteriori*.

DOSSIER
6

LE S&OP

“

C’est dans le dialogue que les idées se forment et plus encore qu’elles se communiquent.

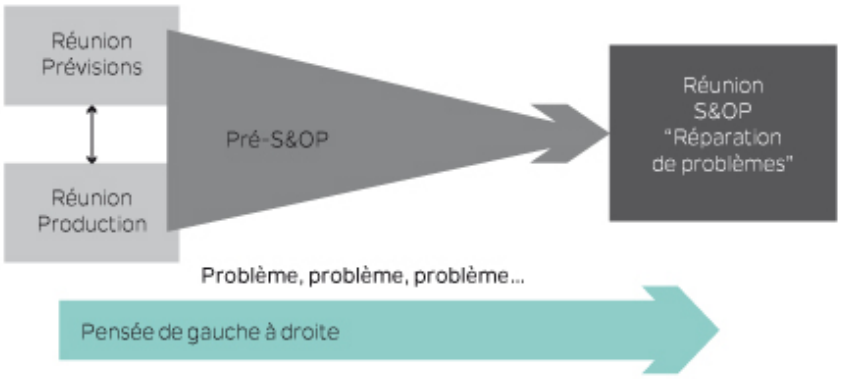
Aimé Forest, *L’homme et son prochain*

Le S&OP, *Sales* & *Operations Planning* pour le monde entier, mais aussi *Strategic Deployment & Operations Planning* pour les entreprises compétitives qui ont su tirer le meilleur parti de ce processus clé, a considérablement évolué, et continue de le faire, depuis son invention en 1984 par Richard Ling.
À l’origine, le but du S&OP était d’optimiser la gestion des opérations (achats, production, Supply Chain) afin de répondre au mieux en termes de qualité/coûts/délai à une demande de plus en plus volatile et de moins en moins prévisible.

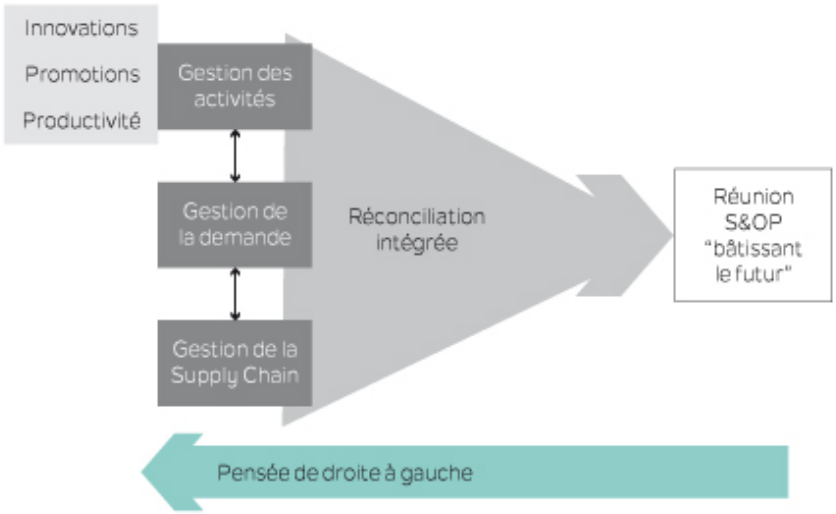
Du pilotage de la Supply Chain au pilotage de l’entreprise

Les routines mensuelles instaurées par le S&OP requeraient une amélioration continue pour le cycle suivant. Les entreprises les plus performantes ont donc réalisé que le S&OP établissait en réalité en leur sein une discipline empreinte de sens. Autrement dit, le S&OP constituait la voie pour construire une équipe de « leaders haute performance » (*High Performing Team*), en particulier dans leur comité de direction, où l’esprit d’équipe est toujours un défi.

Jusqu’au milieu des années 1990, le S&OP composait un processus très opérationnel, orienté vers la résolution de problèmes terre-à-terre ; ces problèmes apparaissaient comme « les problèmes de la Supply Chain », que l’on peut schématiser par le modèle originel de Dick Ling :



Peu à peu, il s'est transformé en un véritable processus formel qui engage collectivement toutes les fonctions de l'entreprise dans le déploiement dynamique de sa stratégie. Il s'est alors appuyé sur le modèle de S&OP 2.0 (parfois appelé également IBP pour *Integrated Business Planning*) établi par Dick Ling et son associé Andy Coldrick :



Du contrôle policier au contrôle politique

Cette révolution « copernicienne » du S&OP entraîne une révolution managériale de l'entreprise, car elle exige de passer d'un mode de micromanagement contrôlant (avec d'un côté les « contrôleurs » et de l'autre les « contrôlés »), qui entraîne une culture inhibitrice (« éviter de perdre »), à un mode de leadership donnant aux équipes le pouvoir

d’agir de façon autonome dans un cadre politique clairement défini. Cette mutation semble évidente, mais beaucoup d’entreprises sont déchirées entre la dictature des cours de Bourse et la nécessité de construire un avenir pérenne. Le S&OP fournit le mode d’emploi qui réconcilie ces deux impératifs antagonistes.

Les outils

42 L’articulation du processus S&OP
43 La gestion du portefeuille et des activités
44 La gestion de la demande
45 La gestion des opérations
46 La réconciliation intégrée
47 La réunion S&OP
48 La mise en place d’un S&OP

OUTIL 42

L’articulation du processus S&OP

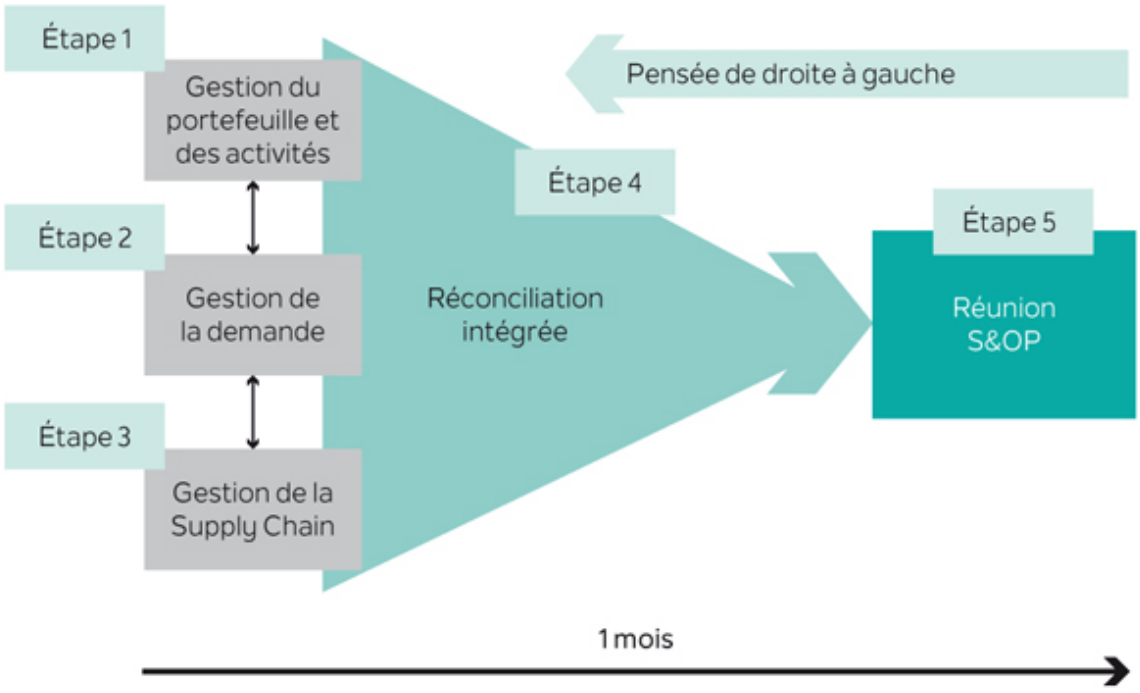
> “
>
> *Les plans ne sont rien, la planification est tout.*
>
> Dwight Eisenhower

En quelques mots

Le processus S&OP est un **processus mensuel en 5 étapes**. Son but est de présenter au comité de direction un **ensemble d’options stratégiques et opérationnelles**. Pour que le système fonctionne, il faut qu’à chaque étape :

- les acteurs prennent et assument des **décisions** dans le cadre qui leur est défini ;
- ils se considèrent comme les fournisseurs de l’étape suivante et cherchent à lui **apporter des solutions** plutôt que des problèmes ;
- ils fassent confiance à la production de l’étape précédente et cherchent à lui **ajouter de la valeur** plutôt qu’à la remettre en cause.

LES 5 ÉTAPES DU PROCESSUS S&OP



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Garantir l'atteinte des objectifs à court et long termes de l'entreprise en construisant en équipe le déploiement de son plan stratégique.
- Construire le plan opérationnel « roulant » de façon progressive et structurée.
- Développer un leadership transcendant les fonctions, afin de dépasser les arbitrages classiques en silos fonctionnels portant sur qualité/coûts/délais.

Contexte

Le processus S&OP en 5 étapes s'applique à toute taille d'entreprise et à tout contexte économique (crise, court terme assuré et incertitude sur le long terme…). Mais son niveau de sophistication doit s'adapter à la complexité et à la problématique de l'organisation pour éviter la bureaucratisation. C'est aussi un processus très structuré et structurant exigeant une certaine « discipline ».

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. La gestion du portefeuille et des activités (voir outil 43).
2. La gestion de la demande (voir outil 44).
3. La gestion des opérations (voir outil 45).
4. La réconciliation intégrée (voir outil 46).
5. La réunion S&OP (voir outil 47).

En sus de ces étapes, il faut clarifier l'ambition et la stratégie de l'entreprise, diagnostiquer le processus de planification, définir une feuille de route et s'approprier collectivement le processus en chemin.

Méthodologie et conseils

Le processus S&OP en 5 étapes est un processus d'entreprise animé par la Supply Chain, mais ce n'est pas un processus Supply Chain. Il est donc impératif de s'assurer que le but du processus S&OP est fixé par le directeur général de l'entreprise. Le processus a divers buts selon le niveau de maturité du système de planification : mettre la Supply Chain sous contrôle, si les indicateurs de performance de cette dernière ne sont pas au niveau ; mettre le budget sous surveillance, si l'atteinte du plan opérationnel n'est pas acquise par les méthodes habituelles ; bâtir le long terme, si le court terme est sous contrôle.

La bonne méthodologie pour mettre en place un processus S&OP consiste à répondre d'abord à la question « *Pourquoi* on le fait ? », puis « *Comment* on le fait ? » et enfin « *Qui* fait *quoi* ? ». Très souvent, les équipes Supply Chain, qui ont les processus dans leur ADN, se penchent d'abord sur la question « *Qui* fait *quoi* ? ». Elles se heurtent alors au manque d'enthousiasme de leurs collègues Marketing et Ventes, moins sensibles aux processus, qui ont besoin

d’avoir d’abord des réponses aux questions « *Pourquoi* ? » et « *Comment* ? » avant de s’engager dans l’aventure.

Utilisez le S&OP pour souder les équipes et atteindre les objectifs de l’entreprise !

Avant de vous lancer…

- ✓ Le S&OP est un processus très structurant. Il faut s’assurer de l’engagement de la direction générale, sinon l’engouement qu’il a suscité disparaîtra aussi vite qu’il s’est manifesté.
- ✓ Le S&OP développe une discipline commune dans l’entreprise qui permet de réduire les déperditions d’énergie.

OUTIL 43

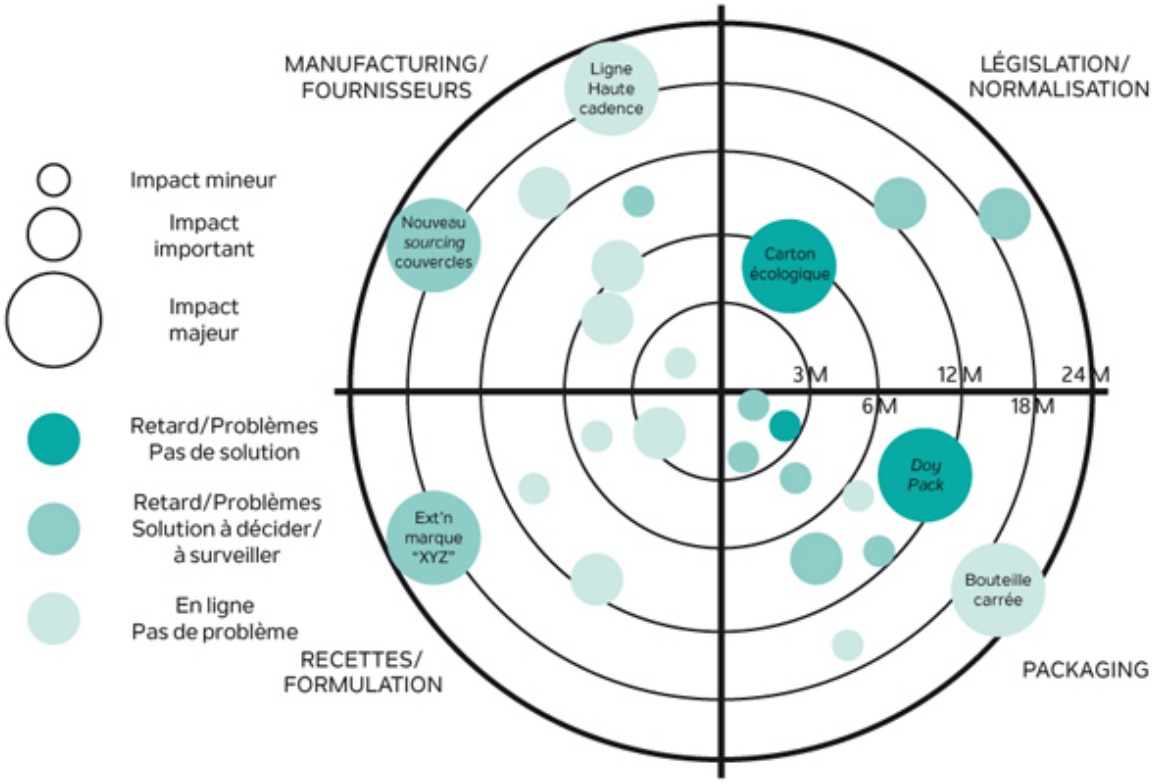
La gestion du portefeuille et des activités

> “
>
> *La vision sans l’action est un rêve éveillé.*
> *L’action sans la vision est un cauchemar.*
>
> Proverbe japonais

En quelques mots

L’étape 1 du processus S&OP, **la gestion du portefeuille et des activités**, est à la fois la plus complexe, mais aussi la plus révolutionnaire. Elle donne à l’entreprise les moyens de passer d’une culture où elle subit les événements à une culture où elle **bâtit son avenir**, quelles que soient les circonstances. Le radar des activités ci-dessus est l’icône de ce nouvel état d’esprit. Mais il n’a de valeur que s’il est **intégré dans le processus S&OP** d’une part, et s’il intègre lui-même la gestion des activités présentée dans l’outil 26.

LE RADAR DES NOUVELLES ACTIVITÉS



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Gérer et diagnostiquer le portefeuille actuel et futur de projets par rapport à la stratégie d'entreprise et aux objectifs définis à trois ans.
- Se concentrer en équipe sur un certain nombre de projets (généralement dans le rouge) en responsabilisant chaque acteur.

Contexte

Dans une entreprise orientée vers la construction du futur plutôt que sur la constatation des écarts par rapport au plan, la gestion stratégique et l'exécution du portefeuille d'activités sont les moteurs de la croissance. En complément de l'outil 26, il faut se doter d'un processus qui intègre ce portefeuille dans la vie de l'entreprise. La valeur ajoutée de l'étape 1 du processus S&OP est ainsi d'optimiser

l’intégration entre les leviers de croissance et l’ensemble des autres processus de l’entreprise.

COMMENT L’UTILISER ?

Étapes

1. **Identifier clairement les écarts** entre l’objectif de l’entreprise et le *« business as usual »*, appelé également *baseline*. Donner au directeur marketing la responsabilité de l’étape 1.
2. **Mettre en place et réviser**, en équipe sous l’autorité du directeur marketing, un plan d’action pour combler les écarts et soigner l’exécution.
3. **Mettre en place le radar des activités** présenté ci-contre, qui offre une vue d’ensemble sur les activités, leur catégorie, leur impact et leur santé.
4. **Développer la maturité** de l’outil 26 vers plus de long terme, de stratégie et de responsabilisation des individus, tout en renforçant le pouvoir du radar, pivot de la stratégie-exécution des nouvelles activités.
5. **Apprendre collectivement** le nouveau processus en chemin, en améliorant le processus à chaque nouveau cycle mensuel.

Méthodologie et conseils

L’étape 1 du processus S&OP est l’étape la plus complexe, car elle vient soit fédérer un processus déjà existant, auquel cas elle produit de la bureaucratie additionnelle, soit combler un vide, auquel cas elle se transforme en usine à gaz. Dans la méthodologie de mise en place, il faut expliquer le processus, en pointant les carences des processus existants, ainsi que les bénéfices du nouveau processus (en particulier pour le marketing qui a les nouvelles activités comme terrain de jeu). Il est nécessaire d’adopter un état d’esprit innovant (« jouer pour gagner » et non pas « éviter de perdre ») et de libérer la créativité, sans tabou ni censure. Cet outil amène une cohérence totale entre la stratégie (le portefeuille d’activités) et son exécution (la concrétisation mensuelle du portefeuille dans le plan de ventes).

Ne discutez pas des activités non inscrites dans le radar !

Avant de vous lancer…

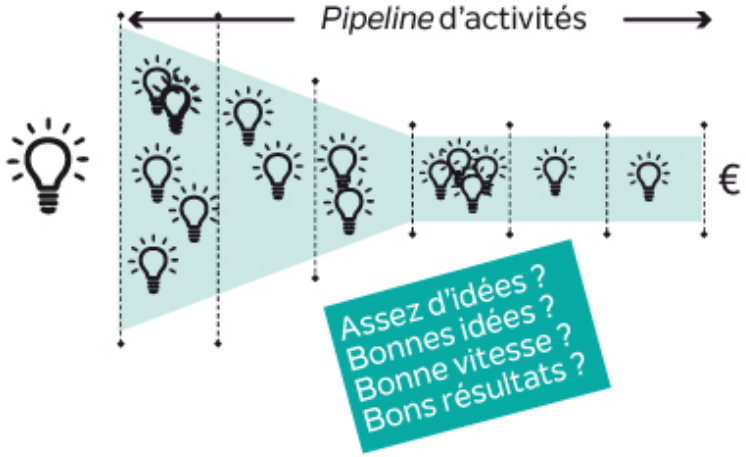
✓ La complexité du processus entraîne une perte de responsabilisation des individus qui agissaient auparavant de façon plus indépendante. Pour sauvegarder cette responsabilité individuelle, base d'une gestion des activités, il faut clairement définir la subsidiarité : quand un individu peut prendre une décision seul, et quand il doit en référer à l'équipe.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

L'abus de processus *Phase-Gate* est dangereux pour la santé des activités

De nombreuses entreprises ont institutionnalisé le *Phase-Gate* pour leur processus Innovation. Rappelons que ce processus, qui date des années 1960, consiste à valider chaque étape d'un processus d'innovation comptant typiquement 6 phases :

1. Découverte
2. Cadrage
3. *Business case*
4. Développement
5. Tests et validation
6. Lancement



Nous ne critiquons pas le principe du *Phase-Gate* en lui-même car, les innovations consommant des ressources importantes, il est capital pour l'entreprise de faire les bons choix aux bons moments, ce que cherche à faciliter ce processus. En revanche, les dérives du processus sont fréquentes, car il contient au moins deux effets pervers : il défavorise les idées qui dérangent l'ordre établi, et focalise la réunion sur le franchissement ou non des « *Gates* ».

La réunion *Phase-Gate* a pour mission de ne pas laisser passer les canards boiteux ; il est normal que toute idée un tant soit peu originale soit critiquée et éliminée sur l'autel du principe de précaution. La conséquence est que, lorsqu'il y a un écart entre le plan stratégique et la projection S&OP, il y a souvent un manque d'innovations radicales. Il faut donc sortir de ce cercle vicieux en traitant hors *Phase-Gate* les idées qui dérangent.

Le deuxième effet pervers est beaucoup plus dangereux pour l'esprit S&OP. La sacralisation du *Phase-Gate* induit une culture du contrôleur et du contrôlé que nous appelons le « syndrome du petit écolier ». Le responsable marketing du projet est content quand il a réussi l'examen du tribunal. Il en oublie que son but n'est pas d'obtenir la permission des grandes personnes du comité de direction, mais de générer de la croissance pour sa marque, en se comportant comme un directeur général.

Notons au passage que de nombreuses entreprises qui pratiquent assidûment le processus *Phase-Gate* déplorent en même temps le

manque de prise d’initiatives de leurs équipes…

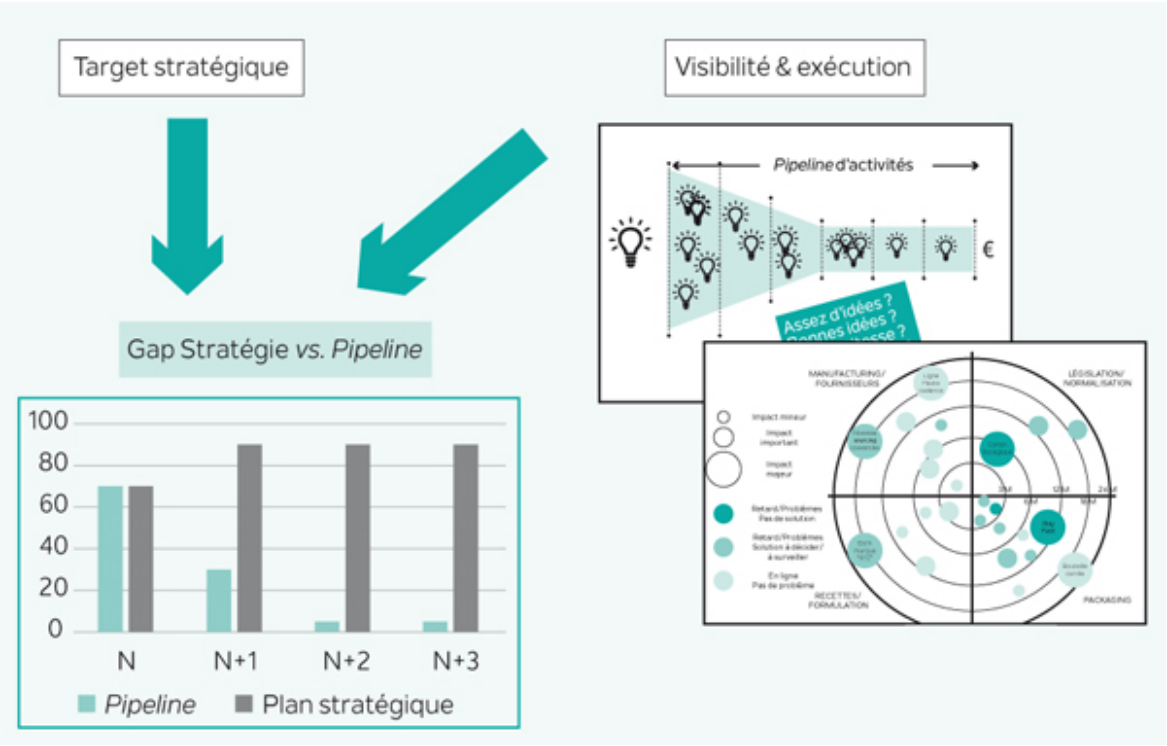
Une réunion équilibrée entre stratégie, tactique et exécution

Tout en gardant le processus *Phase-Gate*, qui apporte de la rigueur à la réunion, nous recommandons de refocaliser la réunion sur son but (générer de la croissance) et de rééquilibrer l’agenda autour des trois tiers :

- **1/3 Stratégie** (priorités et déploiement des priorités) ;
- **1/3 Tactique** (le processus *Phase-Gate* essentiellement) ;
- **1/3 Exécution** (le radar et l’analyse détaillée des projets dans le rouge).

Cas d’entreprise

Les yeux sur le ballon



CONTEXTE

Cette filiale française du leader européen des aliments pour animaux avait perdu progressivement son leadership, en raison de sa vision trop court-termiste. Lorsqu'on interrogea le nouveau directeur général sur les raisons du déclin, il répliqua simplement : « Ils n'ont pas gardé les yeux sur le ballon. » L'entreprise s'appuya sur le S&OP pour déployer son nouveau plan stratégique. Elle excellait déjà dans l'élaboration de plans stratégiques, dans le processus *Phase-Gate* et dans son exécution. Il y avait un chaînon manquant dans le processus : un graphe qui montrait clairement l'écart entre le *pipeline* en cours et la stratégie. Un graphe qui obligeait l'entreprise à avoir les yeux rivés sur le ballon. Un nouveau processus « nouvelles activités » fut établi, que l'on peut résumer par ce schéma.

RÉSULTAT

Le graphique « *Pipeline vs.* Stratégie » a mis clairement en évidence que l'année en cours était sous contrôle, mais qu'au-delà, le *pipeline* était vide. C'est en travaillant dur à partir de cette information « coup-de-poing » que l'entreprise retrouva son leadership.

OUTIL 44

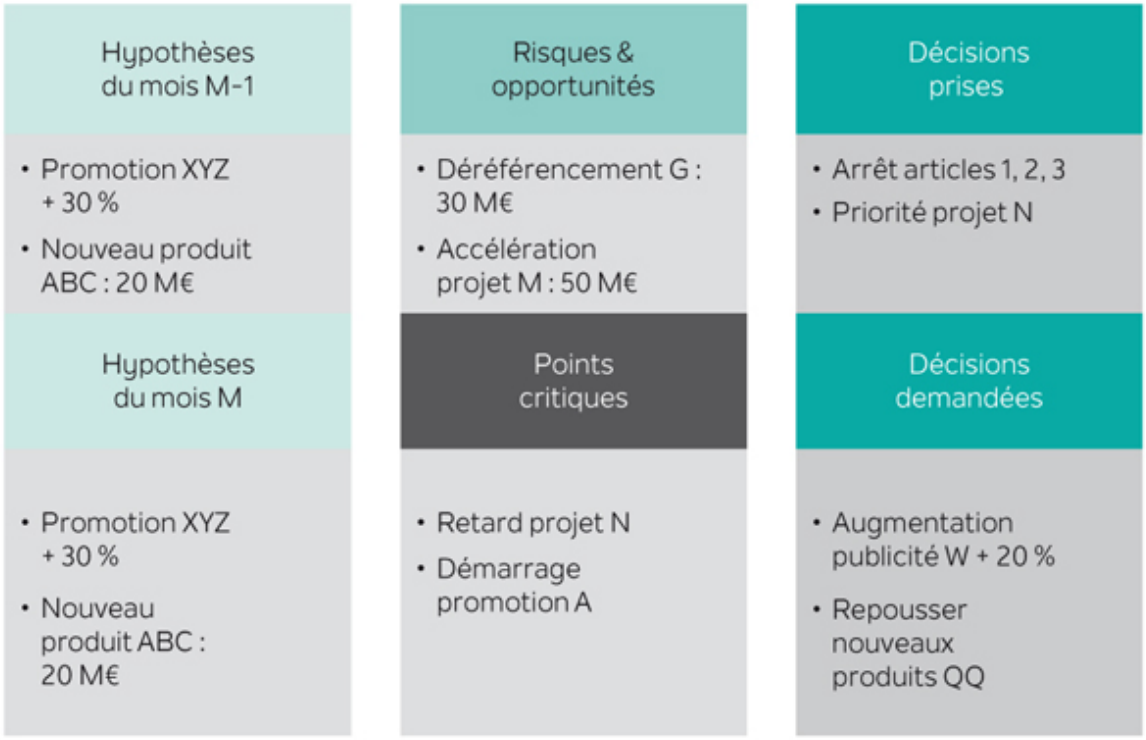
La gestion de la demande

> “
>
> *Il vaut mieux être à peu près juste plutôt que précisément faux.*
>
> John Maynard Keynes

En quelques mots

Le passage d’une prévision des ventes conventionnelle à une **gestion de la demande** est un changement de paradigme majeur. Il exige de chacun une **concentration sur les leviers du** *business* plutôt que sur les chiffres des ventes en eux-mêmes. Cela suppose une confiance de tous dans l’**équation qui calcule la prévision** à partir des hypothèses sur ces mêmes leviers. Seule une pratique répétée et apprenante de cette nouvelle méthode permet de changer de paradigme et de bâtir le futur plutôt que de spéculer dessus.

LA BOÎTE À 6 CASES, OUTIL MAÎTRE DE LA GESTION DE LA DEMANDE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Gérer la performance des marchés/marques/clients, en valeur et en volume.
- Élaborer un plan de la demande sans contrainte à long terme, sur la base des hypothèses marketing et ventes.

Contexte

Lorsque les outils 23 (prévisions des ventes) et 24 (modèles statistiques de prévision) ont été mis en place, le comité de prévision des ventes se met parfois au service de la Supply Chain pour déterminer ce qu'il faut produire ou acheter. Cela se traduit par une réunion focalisée sur les nombres pour les nombres, qui désintéresse le marketing et les ventes. Il est donc nécessaire de passer des prévisions techniques orientées chiffres, à une gestion de la demande orientée actions, en redonnant la pleine responsabilité des prévisions à

la direction des ventes avec la garantie méthodologique de la Supply Chain.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir une équation** de la demande égale à la somme de la *baseline* et des activités, mettant en évidence les différents leviers du *business* (publicité, promotion, nouveaux produits), ainsi que les responsabilités individuelles correspondantes. Donner au directeur des ventes la responsabilité de cette étape 1.
2. **Faire valider** l'équation de la demande par tous les protagonistes, qui s'engagent à ne parler que des leviers de cette équation.
3. **Résumer les composants** de l'équation et leurs évolutions dans la boîte à 6 cases présentée ci-contre, et allouer les responsabilités individuelles.
4. **Fixer la règle suivante** pour discuter des actions et non des chiffres : quiconque arrive non préparé à la réunion n'y assiste pas et apparaîtra dans le tableau de bord des non-qualités.

Méthodologie et conseils

Le saut pour passer des prévisions classiques à la gestion de la demande consiste à se focaliser sur les leviers et non sur les nombres, sur les *inputs* plutôt que sur les *outputs*. C'est un exercice difficile, car les ventes suscitent des émotions dans l'entreprise. Quand elles sont bonnes, les individus s'attribuent le succès ; quand elles sont mauvaises, ils accusent leur environnement. Ces attitudes influencent, voire biaisent, la réunion de prévision des ventes. Pour garder le cap d'une gestion de la demande focalisée sur les leviers, il faut adopter une discipline de l'amélioration continue, en étudiant par exemple chaque mois en détail une prévision défectueuse, dans l'optique d'acter ce que l'on fera de différent le mois prochain pour bonifier le système de prévisions. L'outil permet une prise en main maîtrisée des prévisions par ceux qui les réalisent : le marketing et les ventes.

Passez de prévisions technocratiques orientées chiffres à une gestion de la demande orientée clients !

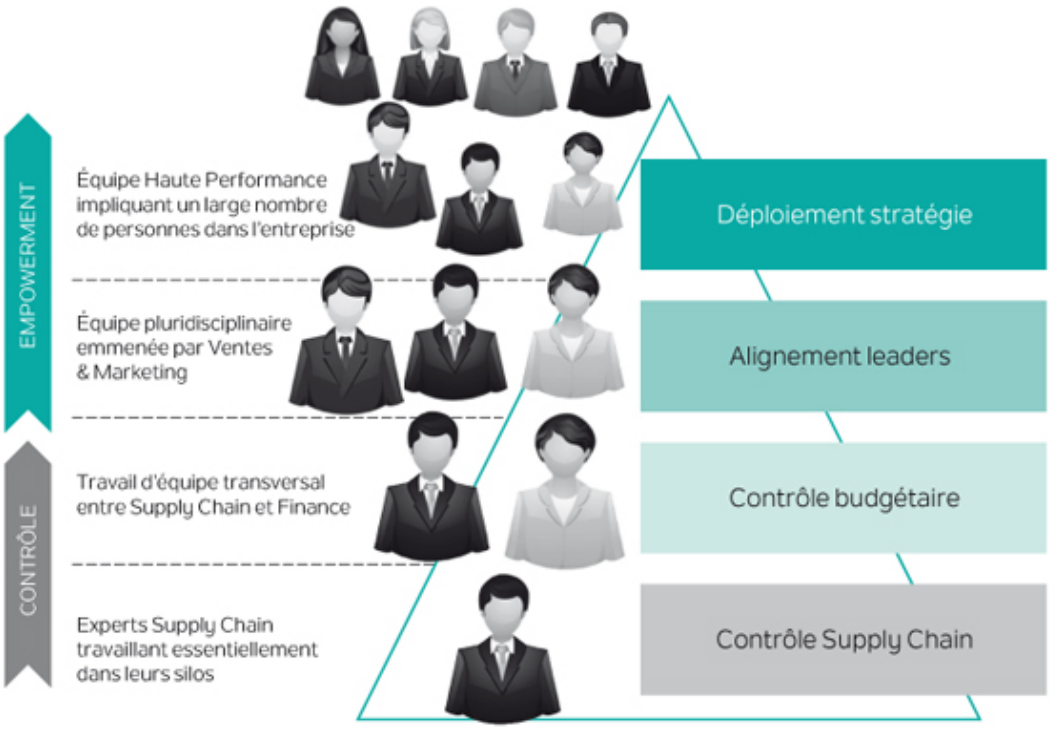
Avant de vous lancer…

- ✓ Être conscient que la boîte à 6 cases n'est pas une potion magique, mais un outil de langage commun, de transparence, mais aussi d'exposition dans l'entreprise. Elle oblige à aborder clairement les vrais sujets, au lieu de se perdre dans la profusion des nombres. Il faut de la persévérance pour l'ancrer dans les habitudes.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Comment sortir du court-termisme ?

L'obsession des résultats à court terme est l'un des plus grands défis lancés aux entreprises pressées par leurs actionnaires. Le premier responsable du court-termisme est bien entendu le directeur général, voire sa hiérarchie. Néanmoins, beaucoup de DG souhaitent sincèrement sortir de ce cercle vicieux mais ne savent pas comment faire. La voie du succès passe par une élévation progressive du niveau de maturité du S&OP, et en particulier la gestion de la demande, que l'on peut résumer de la façon suivante :

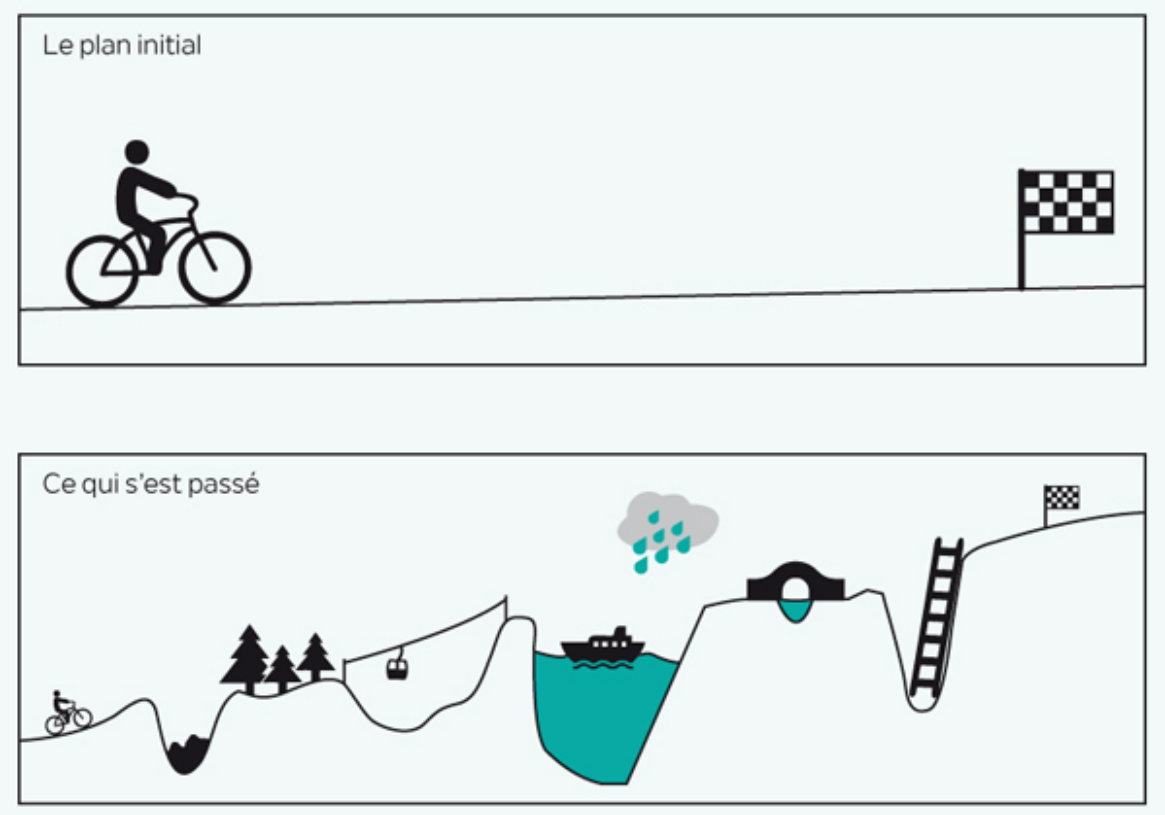


Lorsque l'on démarre un processus S&OP, la focalisation est généralement mise sur le contrôle de la Supply Chain. Le processus s'étend progressivement au contrôle budgétaire. Mais jusque-là, on reste dans un mode contrôlant qui intéresse surtout le département financier et la Supply Chain, et bride les équipes marketing et ventes. Le véritable bond en avant intervient lorsqu'on utilise la mécanique du S&OP sous contrôle au service du Marketing et des Ventes qui se servent du processus comme machine à réaliser leur plan. À partir de là, la gestion de la demande devient un véritable processus opérationnel orienté chiffre d'affaires, dont se servent Marketing et Ventes pour s'engager. Le point de basculement du court-termisme à l'anticipation de la demande est donc l'alignement stratégique de tous les leaders de l'entreprise vers un but commun. Il est nécessaire de passer par les cases « contrôle » pour structurer le processus. Lorsque ce but est atteint, il faut utiliser le processus pour libérer les énergies, en les canalisant, et non en les bridant par un excès de contrôle.

C'est bien sûr plus facile à dire qu'à faire, et il faut être passé par ces 4 étapes de maturité pour en comprendre toute la teneur, mais aussi les difficultés et les pièges.

Cas d’entreprise

Courage, détermination, persévérance



CONTEXTE

Cette entreprise de l’alimentation infantile avait démarré son S&OP il y a quatre ans, mais n’en avait pas obtenu les gains attendus. La nouvelle équipe de direction décida de relancer la démarche. Un diagnostic permit de conclure que tous les outils standard du S&OP avaient été mis en place, mais de façon superficielle, si bien qu’ils n’étaient pas vraiment rentrés dans les habitudes. Fort de cet enseignement, la relance fut axée sur l’engagement du comité de direction et sur l’appropriation des outils par l’ensemble des équipes.

Plusieurs ateliers matérialisèrent ces deux idées simples mais puissantes. Durant l’un d’entre eux, la direction annonça une décision saillante : elle se focaliserait désormais au-delà de l’horizon quatre mois. C’était une révolution pour une entreprise habituée à se focaliser sur le court terme. En conséquence, les équipes devaient assumer leur responsabilité dans la réalisation du plan court terme.

RÉSULTAT

Une responsable marketing nous confia que lorsque la boîte à 6 cases avait été présentée, elle avait trouvé le concept trivial. Mais lorsqu'elle avait dû la documenter, « c'était devenu une autre paire de manche ». Toute la difficulté du S&OP était résumée dans cette phrase, mais la machine à gagner était en marche.

OUTIL 45

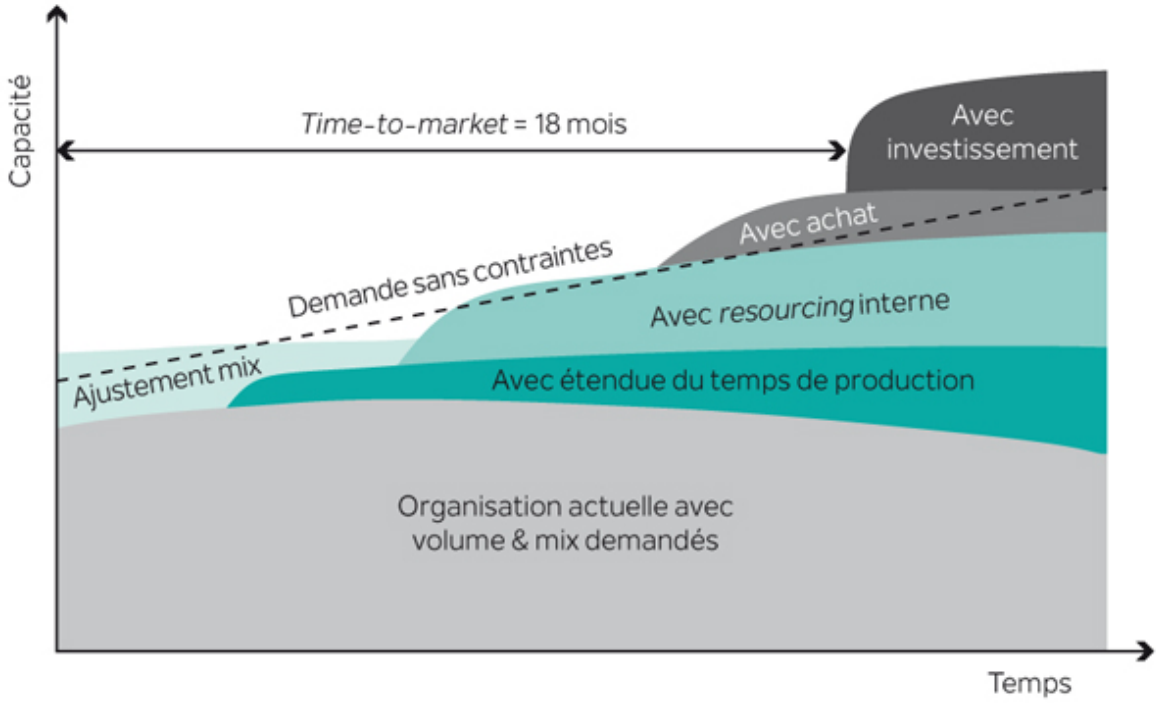
La gestion des opérations

> “
>
> *Nous ne pouvons pas résoudre nos problèmes avec la même pensée que nous avons utilisée lorsque nous les avons créés.*
>
> Albert Einstein

En quelques mots

Dans le cadre du S&OP, un comité directeur de **la gestion des opérations** a pour mission d’être un **apporteur de solutions**, non un poseur de problèmes. Cela implique un changement d’attitude majeur, car face à un problème d’approvisionnement, les opérations sont souvent mises en demeure de régler le problème immédiatement, ce qui provoque des réactions défensives. Le succès repose donc sur le **temps d’adaptation** qu’il faut respecter par l’anticipation ou réduire par **l’agilité de la Supply Chain**, et exceptionnellement les deux en même temps.

LES SCÉNARIOS CAPACITAIRES SELON LES OPTIONS CHOISIES



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Élaborer un plan d'approvisionnement réalisable, afin de satisfaire le plan de demande sans contrainte, issu de l'étape 2.
- Gérer l'ensemble des opérations (achats, production, Supply Chain, R&D) en termes de performance opérationnelle et financière, de flexibilité, et d'aptitude à répondre à temps aux besoins du marché.
- Mieux répondre aux demandes des marchés par une approche solidaire et proactive des opérations.

Contexte

Dans cette étape 3 du S&OP, selon la stratégie choisie, une organisation des opérations sera plus ou moins agile à répondre aux variations du marché. Ce que le marché perçoit comme un manque de réactivité résulte peut-être d'une décision, prise par la direction générale, de minimiser les coûts en maximisant l'utilisation des

capacités. En matière d'opérations, il existe plusieurs scénarios (voir figure ci-contre). Pour être performante, c'est-à-dire pour répondre de façon pertinente aux besoins du marché, une organisation des opérations doit donc passer d'une culture défensive où elle explique ses problèmes, à une culture proactive où elle apporte des solutions réalistes au marché.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir la mission** du comité opérations en précisant ses attributions et les responsabilités.
2. **Choisir des participants** qui apportent de la valeur ajoutée, qui puissent décider ou qui ont une expertise sur le sujet.
3. **Résoudre ensemble** des problèmes même minimes, mais insolubles par une seule fonction, afin de valoriser la réunion.
4. **Élargir progressivement** l'envergure des sujets, du tactique au stratégique, en construisant une équipe soudée, qui répond de mieux en mieux aux besoins du marché.

Méthodologie et conseils

Pour créer de la valeur, le comité opérations doit se fixer comme but de réaliser « 1 + 1 = 3 ». La raison principale qui explique la difficulté à collaborer à l'intérieur des opérations est l'absence d'objectifs communs. S'il est certain qu'un but commun aide à fédérer une équipe, il est tout aussi important que chaque fonction ait des objectifs en apparence contradictoires avec une autre fonction ; en effet, c'est la friction dans le dialogue qui permet d'aller plus loin ensemble. Le problème est donc plus un manque de partage des objectifs qu'une pseudo-uniformisation des objectifs. Pour résoudre cette quadrature du cercle, il est recommandé de travailler ensemble sur une priorité pendant six mois, puis d'en choisir une autre, seulement après avoir acquis la maîtrise de la précédente.

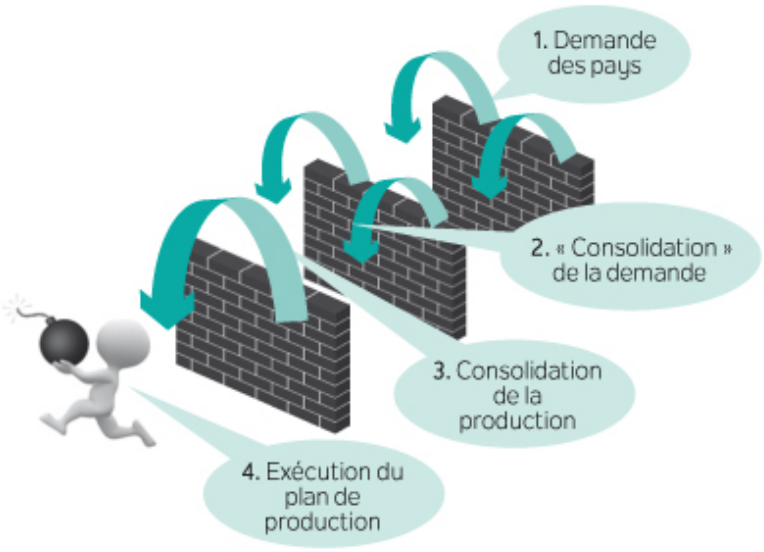
Insistez sur la relation client-fournisseur interne pour mieux satisfaire le plan de demande sans contrainte !

Avant de vous lancer…

✓ La collaboration interne, qui est au centre du comité opérations, est parfois plus difficile que la collaboration externe, car la notion de client-fournisseur y est moins claire. Il faut donc insister sur la relation client-fournisseur interne, voire la formaliser dans l'esprit d'un contrat de service (voir outil 36).

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Comment gérer les opérations dans un S&OP européen ?

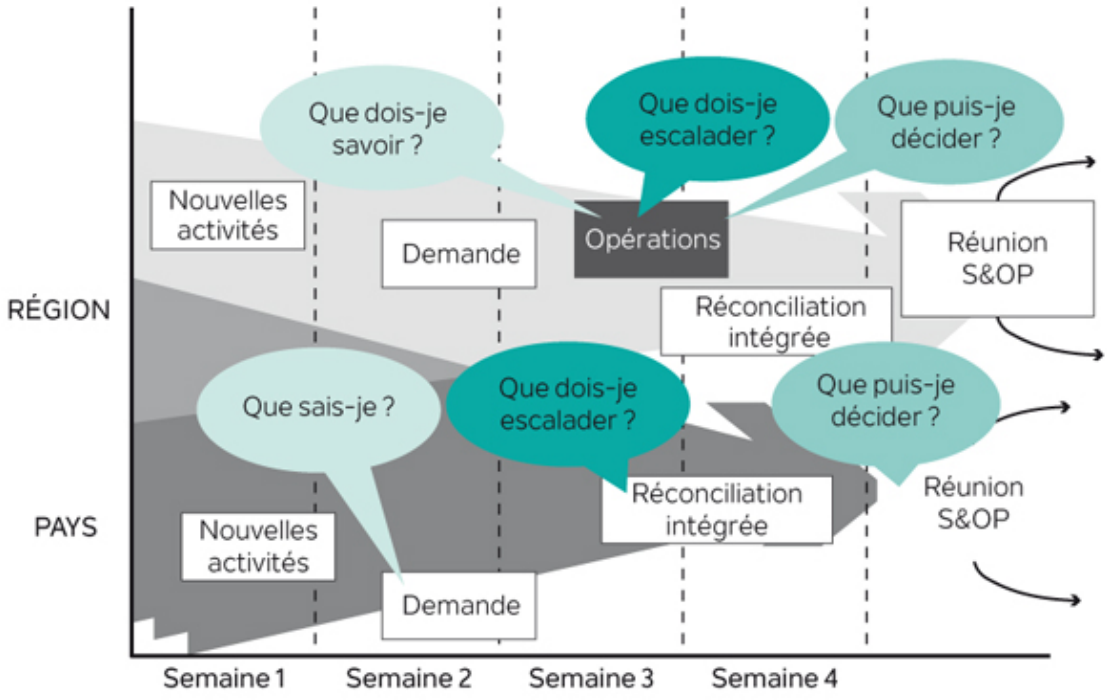


De nombreux processus opérations éprouvent des difficultés à y voir clair dans un S&OP européen, car les centres de décisions sont répartis entre les pays, sans que les informations soient intégrées et digérées. On assiste souvent à un processus connu en innovation sous le doux nom de « *Over the wall* ». En bout de processus, l'usine est sommée d'exécuter un plan dont elle ne comprend pas la teneur.

C'est un tableau certes un peu noir, mais pas si éloigné de la réalité des processus S&OP type « tuyauterie ».

Un processus simple, clair et transparent

Un processus S&OP européen réussi apporte de la clarté au niveau du RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) de chaque étape du processus. Le processus opérations doit se focaliser sur l'information utile dont il a besoin (ce qui a changé, les risques et opportunités, les décisions à prendre), sur ce qu'il peut décider, et ce qu'il doit escalader à l'étape suivante, comme l'illustre le schéma ci-dessous :



Cas d'entreprise

L'essentiel et rien d'autre

Hypothèses M-1	Opportunités	Décisions prises
• Production 500 kT • 15 lignes sous contrôle • Pertes 10 M€	• Amélioration performance : 500 T • Production dimanche : 1 000 T	• Projet Ulysse approuvé • Investissement ligne Chignol signé • Production de Farinou à Anvers pour équilibrage des capacités
Nouvelles hypothèses	**Risques**	**Décisions demandées**
• Production 530 kT • 12 lignes sous contrôle • Pertes 8 M€	• Nouveau marché suisse non inclus dans le plan : 2 000 T • Globule noir au-dessus des quotas agréés : 500 T	• Mettre la demande de Petit Voyou sous quotas jusqu'à fin décembre • Repousser le projet Torgnol de 2 mois

CONTEXTE

Bien que cette multinationale fut passée maître dans l'art du S&OP depuis vingt ans, le comité de direction Europe décida d'élever d'un cran le niveau de l'étape Opérations. Cette dernière avait en effet quelques reliquats de processus « *Over the wall* » qui frustraient les directeurs d'usines sous pression capacitaire. Par ailleurs, la présentation au comité de direction était riche en contenu, mais pas assez synthétique pour des dirigeants qui aimaient qu'on aille droit au but. Dans un premier temps, le directeur S&OP redéfinit le processus en suivant la méthode décrite précédemment.

Pour incarner la nouvelle donne, la boîte à 6 cases présentée dans l'outil 44 ayant démontré son efficacité sur les marchés, le directeur S&OP Europe proposa de l'utiliser pour les opérations selon l'exemple fictif ci-dessus.

RÉSULTAT

La nouvelle approche séduisit immédiatement le président Europe, adepte de la simplification de la complexité inutile. La boîte à 6 cases Opérations devint ainsi le nouveau standard d'engagement des leaders de l'entreprise. Un exemple de plus qui montre que l'excellence en S&OP rime souvent avec une saine insatisfaction permanente et une exigence forte de simplicité.

OUTIL 46

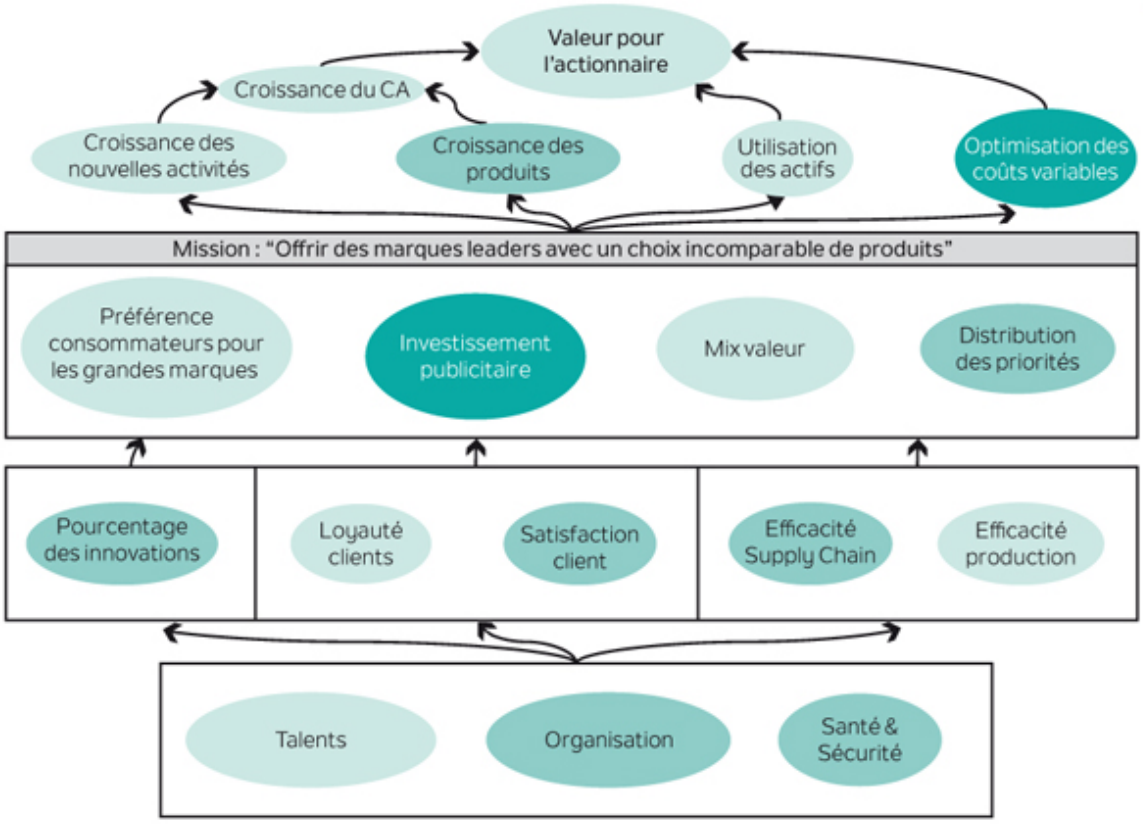
La réconciliation intégrée

> “
>
> *La friction fait l’affection.*
>
> Proverbe espagnol

En quelques mots

La **réconciliation intégrée** est le **cœur du processus S&OP**. C’est elle qui **régule les flux d’informations** entre la réunion finale plutôt orientée sur la prise de bonnes décisions et les trois étapes précédentes, plutôt orientées sur la bonne exécution de ces mêmes décisions. Ce n’est donc pas un simple exercice administratif qui prépare la présentation au comité de direction, mais un travail délicat pour **juger à qui appartient le problème** et pour **évaluer les compétences** des personnes.

EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD POUR GUIDER LA RÉCONCILIATION INTÉGRÉE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Préparer l'agenda de la réunion S&OP.
- Transformer les *outputs* des étapes précédentes en éléments financiers validés par la direction financière.
- Intégrer et réconcilier les étapes précédentes, en identifiant les écarts pour atteindre l'objectif et proposer des remèdes pour les combler.
- Encadrer les autres étapes pour encourager la prise de décisions et d'initiatives.

Contexte

En l'absence de réconciliation intégrée (étape 4 du S&OP), les incohérences entre les trois étapes précédentes apparaissent dans la

réunion finale présidée par le directeur général. La réconciliation intégrée n'est donc pas une simple préparation administrative de la réunion de comité de direction. Elle est un processus de distillation de l'information séparant les sujets majeurs, prérogatives du comité de direction, des sujets mineurs, voire des faux problèmes, qui relèvent des étapes précédentes. Elle joue un rôle essentiel d'arbitre entre les fonctions. Elle doit s'appuyer sur un tableau de bord global (voir ci-contre) pour focaliser le comité de direction sur les vrais enjeux.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir un tableau de bord** d'entreprise sur le modèle ci-contre, qui servira de référentiel à la réconciliation intégrée, dans le choix des sujets pour la réunion finale.
2. **Définir la mission managériale** de la réconciliation intégrée.
3. **Choisir un président de la réunion** ayant le pouvoir de décider, afin que la réunion ne soit pas une simple chambre d'enregistrement. Le directeur financier est le cas le plus fréquent dans les entreprises où le S&OP est pilote du *business*, pas simplement de la Supply Chain.
4. **Définir les règles du jeu** pour que la réconciliation intégrée ne serve pas seulement à corriger les erreurs des étapes précédentes. La meilleure règle déjà évoquée est : « Celui qui vient avec ses erreurs repart avec et les corrige ».

Méthodologie et conseils

Suivant la personnalité du leader, la réconciliation intégrée est soit une réunion de contrôle des productions des étapes précédentes, qui crée une stratégie de minimisation des risques chez les individus, soit une réunion de réflexion commune sur les étapes précédentes, qui amène des comportements plus collectifs et souvent plus audacieux. La deuxième option, en apparence plus sympathique, n'est pas toujours la meilleure. Tout dépend de la culture et du contexte de l'entreprise. Dans les deux cas, il est préférable de se présenter au comité de direction, sur chaque étape, avec des solutions plutôt

qu’avec des problèmes. Ce processus permet au comité de direction de se focaliser sur sa mission première : prendre des décisions à long terme pour l’entreprise.

Favorisez les prises de décision stratégiques en régulant les flux d’information !

Avant de vous lancer…

✓ Contrôler la performance de la réconciliation intégrée, qui peut rejeter les problèmes sur les autres. Les incohérences, en réunion finale, sont de la responsabilité de la réconciliation intégrée et doivent être surveillées en conséquence.

OUTIL 47

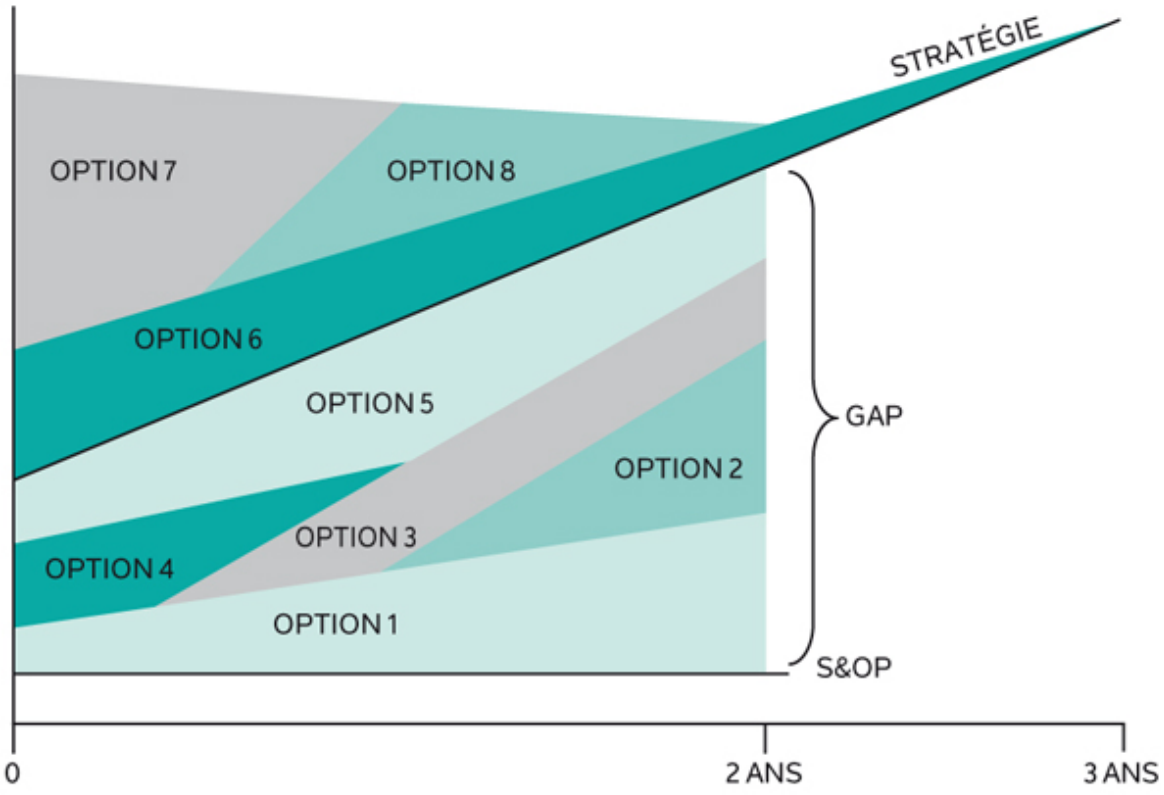
La réunion S&OP

> “
>
> *Ce ne sont pas les sociétés qui font des erreurs, ce sont leurs dirigeants.*
>
> Michael J.Kami

En quelques mots

La **réunion S&OP** est l’**aboutissement du processus S&OP**, mais aussi son **début**, puisqu’un nouveau cycle recommence après elle. Loin d’être une réunion d’information, elle constitue la **tête d’un système qui l’alimente et qu’elle commande ou influence en retour**. L’enjeu d’une réunion S&OP n’est donc pas de définir techniquement son contenu, mais de faire prendre conscience au comité de direction du **pouvoir** qu’elle lui apporte, et de la **responsabilité** qu’elle lui donne vis-à-vis du reste de l’organisation.

EXEMPLE DE RÉSUMÉ PERSPICACE DE *BUSINESS*



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Passer en revue les progrès du déploiement de la stratégie.
- Approuver ou challenger les recommandations.
- Revoir et fixer les objectifs du *business*.
- Fournir une feuille de route en termes de décisions et d'actions pour les étapes suivantes.
- Faire un zoom sur des sujets critiques.

Contexte

Sans synthèse à l'étape 4 précédente, les présentations S&OP ne sont que de longs défilés de graphiques et de tableaux de chiffres, qui n'offrent pas de vision pénétrante des racines d'un problème de *business*, et ne produisent donc pas d'actions pour le corriger. Pour y remédier, le directeur général doit donner le ton, en exprimant

clairement ses attentes de la réunion. Les équipes devront ainsi se synchroniser en amont pour lui présenter une image pertinente de la situation (voir graphique ci-contre). Cette approche par une synthèse, qui présente des options pour décider, ne fonctionne que si le patron a confiance dans ce qu'on lui présente, donc si l'étape 4 a fait le travail préalable de validation.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Demander au comité de direction** le format souhaité d'une présentation S&OP.
2. **Définir les règles du jeu** de la réunion.
3. **Définir les comportements gagnants** adéquats durant la réunion (par exemple, penser avec l'autre plutôt que contre l'autre).
4. **Surveiller** la bonne application des nouvelles intentions, et signaler en direct tout comportement hors-jeu, mais aussi féliciter les comportements exemplaires.

Méthodologie et conseils

Dès le départ du processus, il est fondamental que le comité de direction comprenne qu'il est l'acteur de la réunion S&OP, pas le consommateur. Cela ne coule pas de source car, à l'origine, le processus S&OP est un sujet Supply Chain ; il risque de devenir, au fil du temps, la présentation de la Supply Chain au comité de direction. Il faut donc faire un arrêt sur image, en montrant que le processus a basculé vers un pilotage global du *business*, et que les règles du jeu ont changé, à commencer par l'attitude du comité de direction durant la réunion. Faire réaliser le design de la réunion S&OP par le comité de direction est la bonne méthode pour qu'il s'approprie le sujet, ce qui l'amènera rapidement à se poser la question de son mode de fonctionnement. Pour réussir une réunion S&OP, il faut donc que la partie technique soit définie, ce qui est le plus simple, et que le comité de direction mette en place un fonctionnement d'équipe performant, ce qui est le plus compliqué. La réunion offre une vision intégrée du

business qui réconcilie la stratégie et les opérations, et qui fournit les bons leviers d'action.

Éclairez le comité de direction sur les leviers de croissance en réconciliant stratégie et opérations !

Avant de vous lancer…

✓ Veiller en permanence à ce que le directeur général se comporte en capitaine du S&OP ; et donc que le style du S&OP colle à son style managérial, sinon le patron sera au mieux indifférent, et le S&OP s'étiolera au fil du temps.

OUTIL 48

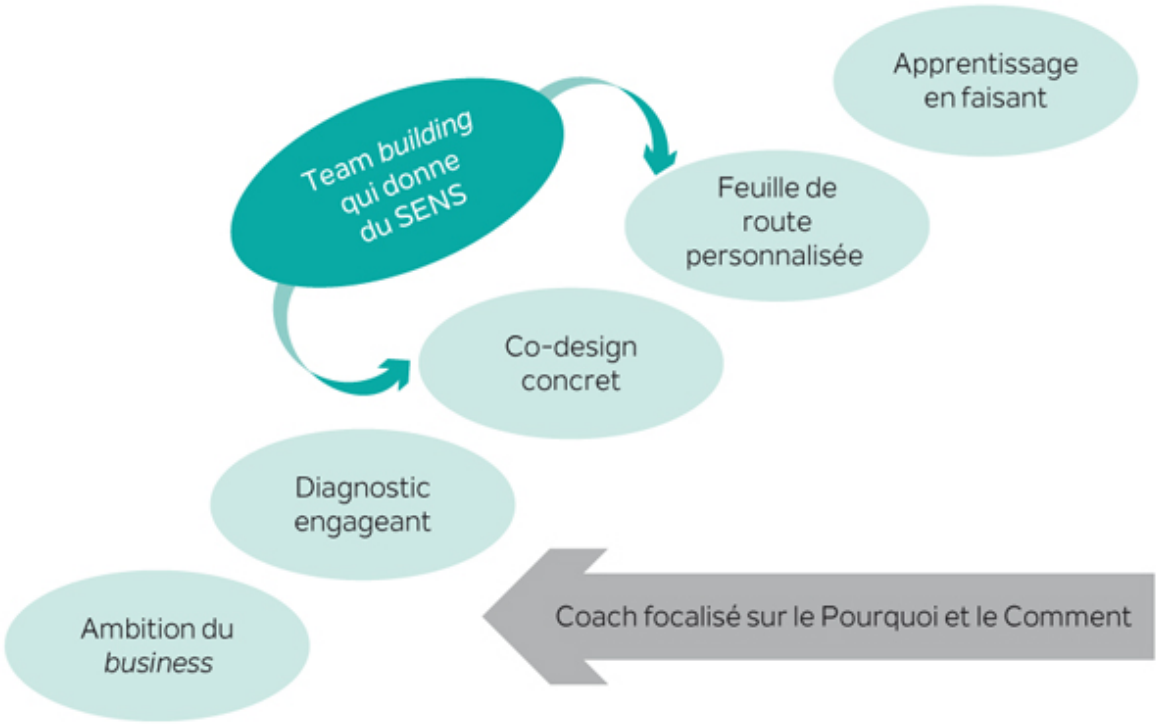
La mise en place d'un S&OP

> “
>
> *Les gens n'achètent pas ce que vous faites ; ils achètent pourquoi vous le faites.*
>
> Simon Sinek

En quelques mots

Un projet S&OP est complexe, car il fait appel à **20 % à des points techniques**, et à **80 % à des aspects humains**. Il **bouleverse** en profondeur les façons de travailler de toute l'entreprise. **La mise en place d'un projet S&OP** doit donc commencer par la **conduite du changement**, et se terminer par les aspects techniques, qui ne sont que la conséquence matérielle des aspects humains relevés. Comme toute aventure humaine, le projet S&OP doit rigoureusement répondre dans l'ordre aux grandes questions : « **Pourquoi ?** », « **Comment ?** » et « **Quoi ?** ».

LA VOIE POUR RÉUSSIR UN PROJET S&OP



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Engager de façon pérenne l'ensemble de l'entreprise dans un processus de transformation profonde.

Contexte

Quel que soit son niveau de maturité, la mise en place d'un S&OP dans une entreprise change profondément les façons de travailler et remet en cause les habitudes. C'est un processus qui transforme l'entreprise et demande une conduite du changement en profondeur. Pour le mettre en œuvre, il faut répondre dans l'ordre aux trois grandes questions : « Pourquoi le fait-on ? Comment va-t-on le faire ? Que va-t-on faire ? » Si l'on commence par la partie processus (le Quoi), les personnes ne sont pas motivées (elles ne savent pas le Pourquoi) ou sont inquiètes (elles ne savent pas le Comment) ; le projet est voué à l'échec, car la « tuyauterie » a été mise en place,

mais les comportements n’ont pas changé. Il faut donc d’abord donner du sens, les raisons de la mise en place du S&OP, avant d’agir.

COMMENT L’UTILISER ?

Étapes

1. **Répondre au « Pourquoi ? »** en clarifiant avec la direction générale son ambition *business* et les défis qu’elle perçoit pour réaliser cette ambition.
2. **Poursuivre l’exploration du « Pourquoi ? »** en diagnostiquant par des interviews l’ensemble des processus de planification de l’entreprise ainsi que les comportements actuels, tout en suscitant des réactions sur le S&OP.
3. **Partager collectivement le diagnostic** en montrant la voie pour combler l’écart entre l’ambition et la situation actuelle.
4. **Faire construire le nouveau processus par les protagonistes** pour qu’ils deviennent les acteurs de leur propre transformation.
5. **Leur faire rédiger leur propre feuille de route** et les accompagner immédiatement dans l’action, car le S&OP s’apprend surtout par la pratique.

Méthodologie et conseils

Tant qu’on ne l’a pas pratiqué, visualiser un processus S&OP est extrêmement difficile. Dans un premier temps, le diagnostic va créer à la fois de la frustration et de l’envie, en présentant quelques échantillons qui vont faire toucher le S&OP du doigt. Mais le vrai déclic sera provoqué par une pratique intensive et par une simulation *business* du type outil 7 décrit précédemment. La méthode a été éprouvée dans maintes entreprises performantes ; à l’usage, on sait qu’elle agit d’abord sur l’envie, moteur de la motivation, puis sur le « rationnel », moteur de la concrétisation. Les deux n’étant bien sûr pas contradictoires mais complémentaires.

Transformez radicalement l’entreprise en répondant successivement aux questions « Pourquoi ? », « Comment ? » et « Quoi ? » !

Avant de vous lancer…

- ✓ Veiller à la dynamique et au jeu des acteurs. Comme toute transformation, le S&OP a des opposants. Le leader du S&OP doit concentrer son énergie sur la conversion des réticents, et ne pas chercher à convaincre les opposants qui ne changeront pas d'avis. Le S&OP se répand politiquement, en sachant qu'on ne peut pas plaire à tout le monde.

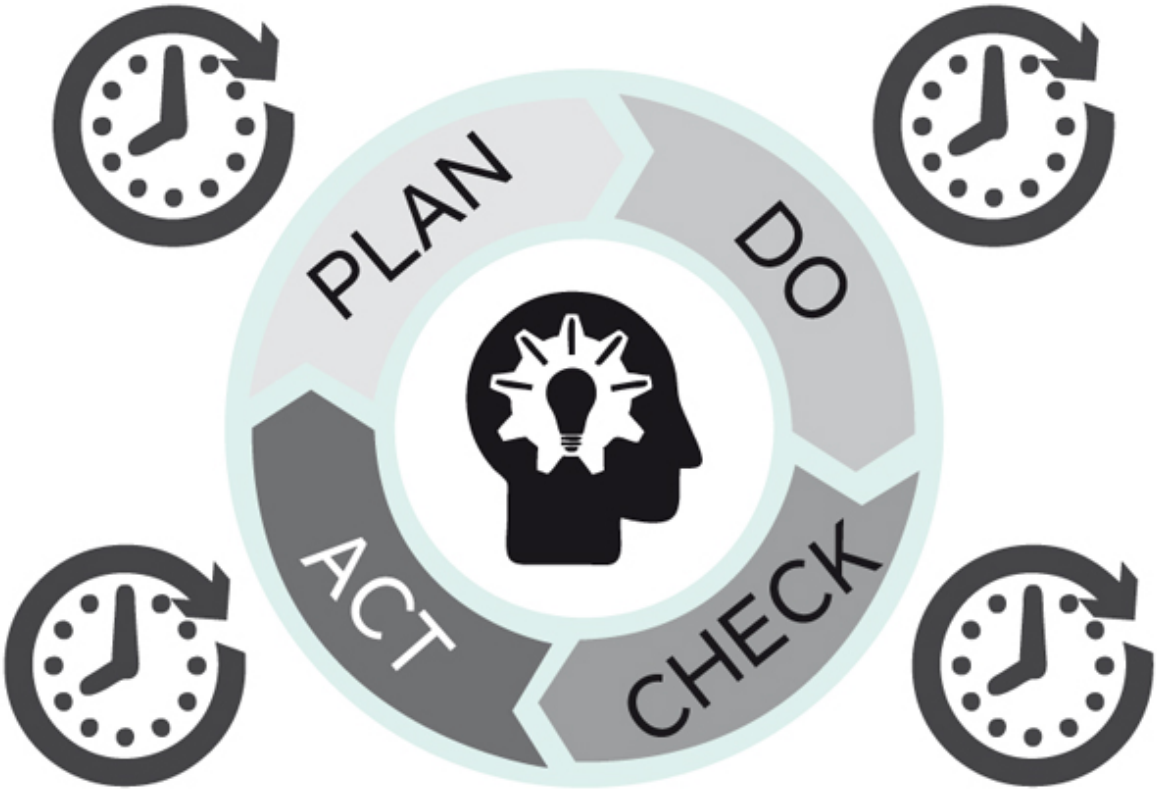
DOSSIER 7

L’EXCELLENCE SUPPLY CHAIN

“

Ce n’est pas parce que les choses sont difficiles que nous n’osons pas les faire ; c’est parce que nous n’osons pas les faire qu’elles sont difficiles.

Sénèque



À l’heure des avantages concurrentiels transitoires, la Supply Chain, en tant que fonction reine des flux de matières, d’information, de cash, mais aussi d’apprentissage, a l’opportunité de devenir la maîtresse du temps dans l’entreprise. Le temps ne peut se stocker, mais peut se gaspiller. On peut aussi en tirer un avantage. Tout dépend de la façon dont on le gère. Cette notion n’est pas nouvelle, mais jusqu’à présent elle se résumait, pour la Supply Chain, à améliorer l’agilité de l’entreprise en réduisant les délais d’approvisionnement, de production ou de livraison. Ce dossier va plus loin en abordant tous les outils qui permettent à l’entreprise de gagner la bataille du temps, dans l’anticipation (*Plan*), l’exécution (*Do*), la prévoyance (*Check*), la décision (*Act*). En synthèse, l’excellence en Supply Chain consiste à implanter un PDCA de haute performance dans toute l’entreprise.

Là, tout est qualité, coûts et vélocité

Dans les modes de pensée conventionnels, il faut choisir entre qualité, coûts et délais. Les outils présentés dans ce dossier n’incitent pas à tout faire à la va-vite. Ils donnent simplement des solutions pour explorer la troisième dimension : le temps. Ainsi, l’ingénierie simultanée 3D utilisée par nécessité dans les industries rapides se sert de la Supply Chain pour réduire le *Time-to-market*, sans compromis sur la qualité ou les coûts, mais grâce à des choix clairs sur l’architecture du produit, par exemple.

Ce ne sont pas des outils réservés à l’élite de la Supply Chain

De nombreuses personnes n’osent pas les utiliser, car ils leur semblent réservés à l’élite de la Supply Chain. Même s’il faut mettre en place les basiques de la Supply Chain avant des méthodes plus avancées, cela n’empêche pas de choisir un outil et de commencer à travailler avec lui. Le plus important est de démarrer tout de suite en faisant des choses simples pour apprendre la méthode en la pratiquant, et en la sophistiquant au fur et à mesure. Enfin, ces outils sont un florilège d’exemples d’excellence en Supply Chain ; ils ne forment pas un système global. Il appartient donc à chacun de juger quel(s) outil(s) répond(ent) le mieux à sa problématique et s’intègre(ent) le mieux dans son projet.

Les outils

49 La *clockspeed* Supply Chain
50 L'ingénierie simultanée 3D
51 Le *Go-to-market management*
52 La Supply Chain Lean
53 Le *Quick Response Manufacturing* (QRM)
54 La gestion des risques Supply Chain
55 La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)
56 Le Leadership Supply Chain

OUTIL 49

La *clockspeed* Supply Chain

> *Dans le futur, il y aura deux types d'entreprises : les rapides et les morts.*
>
> Andy Grove

En quelques mots

Dans son livre *Clockspeed*, le professeur Charles Fine du MIT a introduit, en 1998, le concept révolutionnaire de **vitesse d'horloge par industrie**. Ce concept est fondamental à comprendre et à appliquer en Supply Chain, car il a **beaucoup d'impact sur le devenir d'une industrie**. On peut tirer un **avantage stratégique** de **la *clockspeed* Supply Chain** si on exploite sa puissance avant les concurrents dans son secteur.

LES DIFFÉRENTES *CLOCKSPEEDS* PAR PRODUIT/PROCESS/ORGANISATION

	Industrie	Produit	Process	Organisation
Industries rapides	Ordinateurs PC	< 6 mois	2-4 ans	2-4 ans
	Jouets & jeux	< 1 an	5-15 ans	5-15 ans
	Chaussures de sport	< 1 an	5-15 ans	5-15 ans
	Semi-conducteurs	1-2 ans	2-3 ans	3-10 ans
	Cosmétiques	2-3 ans	5-10 ans	10-20 ans
Industries moyennes	Bicyclettes	4-6 ans	10-15 ans	20-25 ans
	Automobiles	4-6 ans	4-6 ans	10-15 ans
	Agriculture	3-8 ans	5-10 ans	8-10 ans
	Fast-food	3-8 ans	25-50 ans	5-25 ans
	Brasserie	4-6 ans	400 ans	2-3 ans
	Compagnies aériennes	5-7 ans	2-25 ans	< 5 ans
	Laboratoires pharmaceutiques	7-15 ans	10-20 ans	5-10 ans
Industries lentes	Aéronautique	10-20 ans	5-30 ans	20-30 ans
	Tabac	1-2 ans	20-30 ans	20-30 ans
	Acier	20-40 ans	10-20 ans	50-100 ans
	Chantiers navals	25-35 ans	5-30 ans	10-30 ans
	Pétrochimie	10-20 ans	20-40 ans	20-40 ans
	Papier	10-20 ans	20-40 ans	20-40 ans
	Électricité	100 ans	25-50 ans	50-75 ans
	Mines de diamants	Siècles	20-30 ans	50-100 ans

Source : Charles Fine, *Clockspeed*.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Fournir une grille de lecture qui permet de faire, au bon moment, les bons choix stratégiques en termes de design de Supply Chain.
- Conduire le changement de façon adaptée à la *clockspeed* de chaque industrie.

Contexte

Les industries ont des *clockspeeds* (vitesses d'horloge interne) différentes, qui ont un impact majeur dans la gestion stratégique de leur Supply Chain, en particulier dans les choix de *Make or Buy*, dans

le design simultané produit/process/Supply Chain, mais aussi dans la vitesse de conduite du changement. Ne pas intégrer cette dimension (vouloir changer trop vite dans une industrie lente ou aller trop lentement dans une industrie rapide) est une garantie d'échec pour le projet Supply Chain.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Faire un benchmark dans les industries rapides :** les industries rapides ayant l'expérience d'une transformation à haute vitesse de leur Supply Chain, ce qui s'est passé chez elles surviendra tôt ou tard dans les industries plus lentes. Leur organisation Supply Chain préfigure les meilleures pratiques des Supply Chains du futur.
2. **Comprendre, cartographier et évaluer sa Supply Chain d'un point de vue *clockspeed*** : cartographier l'historique de l'évolution des organisations, de la technologie, et des capacités de son industrie ; comparer cette évolution avec ce qui s'est passé dans les industries rapides (en particulier l'industrie des ordinateurs PC) afin d'anticiper ce qui est susceptible d'arriver.
3. **Analyser les dynamiques d'intégration verticale/modularisation horizontale :** en reprenant l'exemple des PC, on observe des dynamiques diamétralement opposées entre les PC Microsoft modulaires et le système Apple intégral. À partir de ces deux modèles, analyser les phénomènes similaires qui se déroulent dans son industrie.
4. **Pratiquer l'ingénierie simultanée** en 3D et le *Make or Buy clockspeed* : voir outil 50.

Méthodologie et conseils

Bien qu'écrit en 1998, le livre *Clockspeed* de Charles Fine reste visionnaire. Fine reconnaît lui-même que la science du *clockspeed* est encore balbutiante aujourd'hui… Pourtant, l'évolution parallèle de l'industrie automobile (*clockspeed* lente) et des ordinateurs (*clockspeed* rapide) est riche d'enseignements et transposable à

nombre d’industries. Nous recommandons de commencer à expérimenter à petits pas les concepts de *clockspeed*. La partie la plus accessible du concept permet au leader Supply Chain de comprendre pourquoi il a le sentiment d’être sur une autre planète quand il passe d’une industrie à l’autre, et d’adapter sa méthode de conduite du changement en conséquence. C’est un concept révolutionnaire qui donne à la Supply Chain un positionnement stratégique aux yeux de la direction générale.

Adaptez votre rythme et gagnez du temps pour réussir le changement !

Avant de vous lancer…

- ✓ Réussir des pilotes *clockspeed* spectaculaires avant d’introduire le concept dans l’entreprise, au risque de passer pour un professeur Nimbus de la Supply Chain.

OUTIL 50

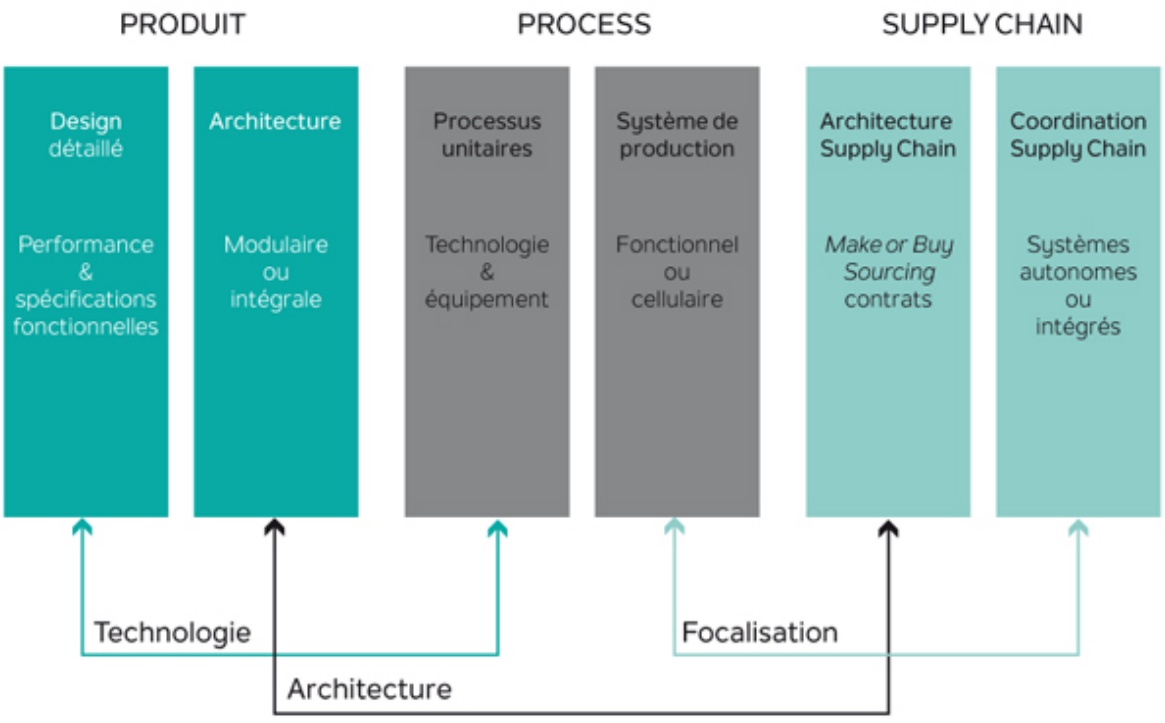
L’ingénierie simultanée 3D

> “
>
> *La vitesse n’est pas pertinente si vous allez dans la mauvaise direction.*
>
> Gandhi

En quelques mots

L’**ingénierie simultanée 3D** est **l’évolution naturelle de l’ingénierie simultanée 2D** déjà bien installée dans de nombreuses industries. Elle représente toutefois une **révolution** pour ceux qui ne la pratiquent pas. Elle doit donc être introduite progressivement et en douceur pour ne pas être rejetée, comme toute **innovation de rupture**. C’est un combat qui vaut cependant la peine d’être mené, car l’ingénierie simultanée 3D est le **futur de la Supply Chain stratégique**.

LE MODÈLE FAT (FOCALISATION, ARCHITECTURE, TECHNOLOGIE) D’INGÉNIERIE SIMULTANÉE 3D



Source : Charles Fine, *Clockspeed.*

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Obtenir un avantage concurrentiel décisif par un design unique du triptyque produit/process/Supply Chain.

Contexte

Dans les industries très concurrentielles comme l'automobile, l'ingénierie simultanée 2D (produit/process) a démontré son efficacité à réconcilier qualité, coûts et délais. Dans les industries à *clockspeed* rapide, il faut y ajouter une dimension vitesse du changement que permet l'ingénierie simultanée 3D (produit/process/ Supply Chain). Cette nouvelle méthode, maîtrisée dans les industries high-tech, a un fort potentiel d'application dans les industries plus lentes qui voient le changement s'accélérer.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **S’inviter aux comités innovation :** participer aux comités innovation afin de faire entendre la voix de la Supply Chain et de faire respecter ses contraintes.
2. **Faire de l’ingénierie simultanée embryonnaire :** résoudre de menus problèmes d’innovation, en montrant l’apport de la Supply Chain dans le processus d’innovation, soit par une réduction du *Time-to-market*, soit par une réduction du *total cost to serve*.
3. **« Sauver le monde » :** saisir l’opportunité d’un projet fortement exposé pour réaliser une amélioration radicale grâce à l’ingénierie simultanée 3D.
4. **Claironner le succès :** promouvoir la méthode à partir du succès afin de l’ancrer dans les habitudes.
5. **Utiliser le S&OP comme caisse de résonance** : rappeler inlassablement au travers du S&OP les possibilités offertes par l’ingénierie simultanée.
6. **Prendre personnellement la direction d’un projet emblématique** : montrer par l’exemple la puissance de la méthode en sélectionnant un cas qui s’y prête, et en dirigeant soi-même le projet, afin de maîtriser tous les tenants et les aboutissants.
7. **Lancer un grand projet ingénierie simultanée d’envergure** : lorsque la méthode a fait ses preuves, l’ingénierie simultanée pourra être implantée à grande échelle. Explorer seulement à ce moment toutes les dimensions du modèle ci-contre.

Méthodologie et conseils

Malgré de nombreux exemples (surtout dans la high-tech), l’ingénierie simultanée 3D reste une méthode confidentielle, hormis dans les industries rapides. Il est prudent d’introduire progressivement le concept avec modestie et pédagogie. Mais, sous la pression de la réduction des délais et des contraintes environnementales, cette méthode fait assurément partie de la boîte à outils standard de la Supply Chain du futur. Il faut donc commencer dès maintenant à semer des graines de *clockspeed*.

C’est une méthode avant-gardiste qui n’a pas besoin d’un Big Bang pour être mise en place mais qui, au contraire, s’installe par amélioration continue.

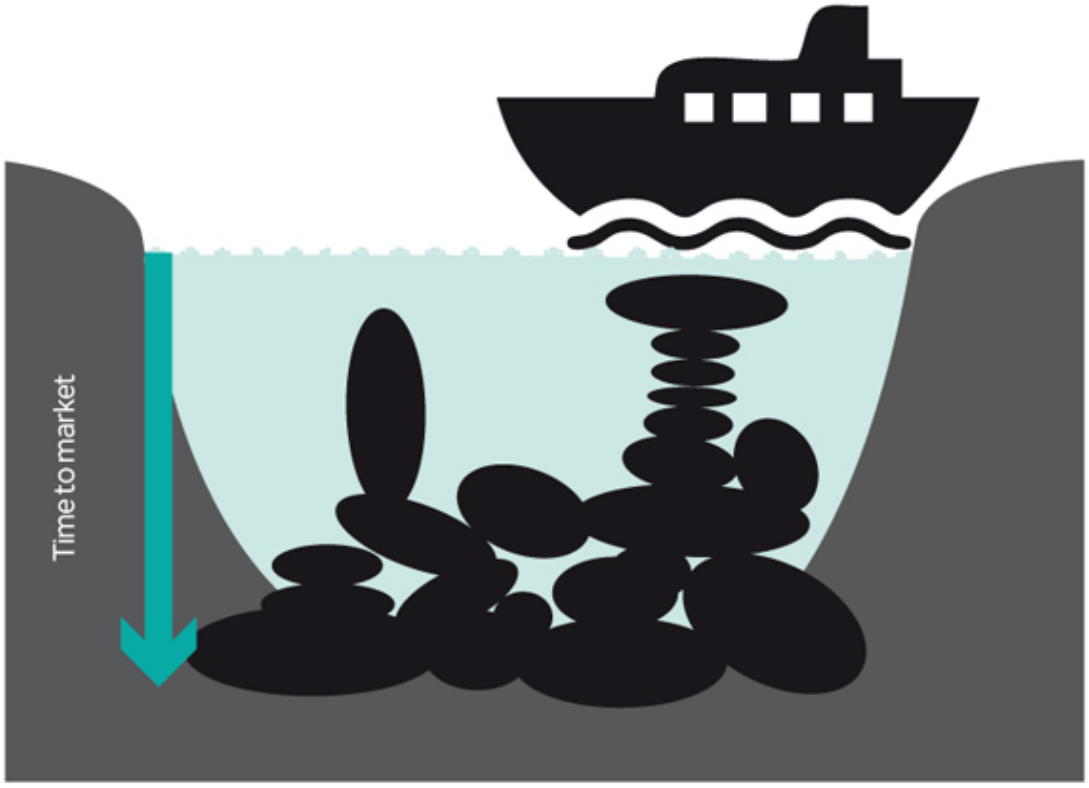
Produisez plus, plus vite, avec moins !

Avant de vous lancer…

- ✓ Veiller à ne pas empiéter sur le territoire des autres fonctions, dont le terrain de jeu naturel est l’innovation, en se positionnant comme un apporteur de solutions enrichissant les processus existants, et non comme un révolutionnaire qui va tout casser.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Utiliser le levier du temps et la méthode S&OP



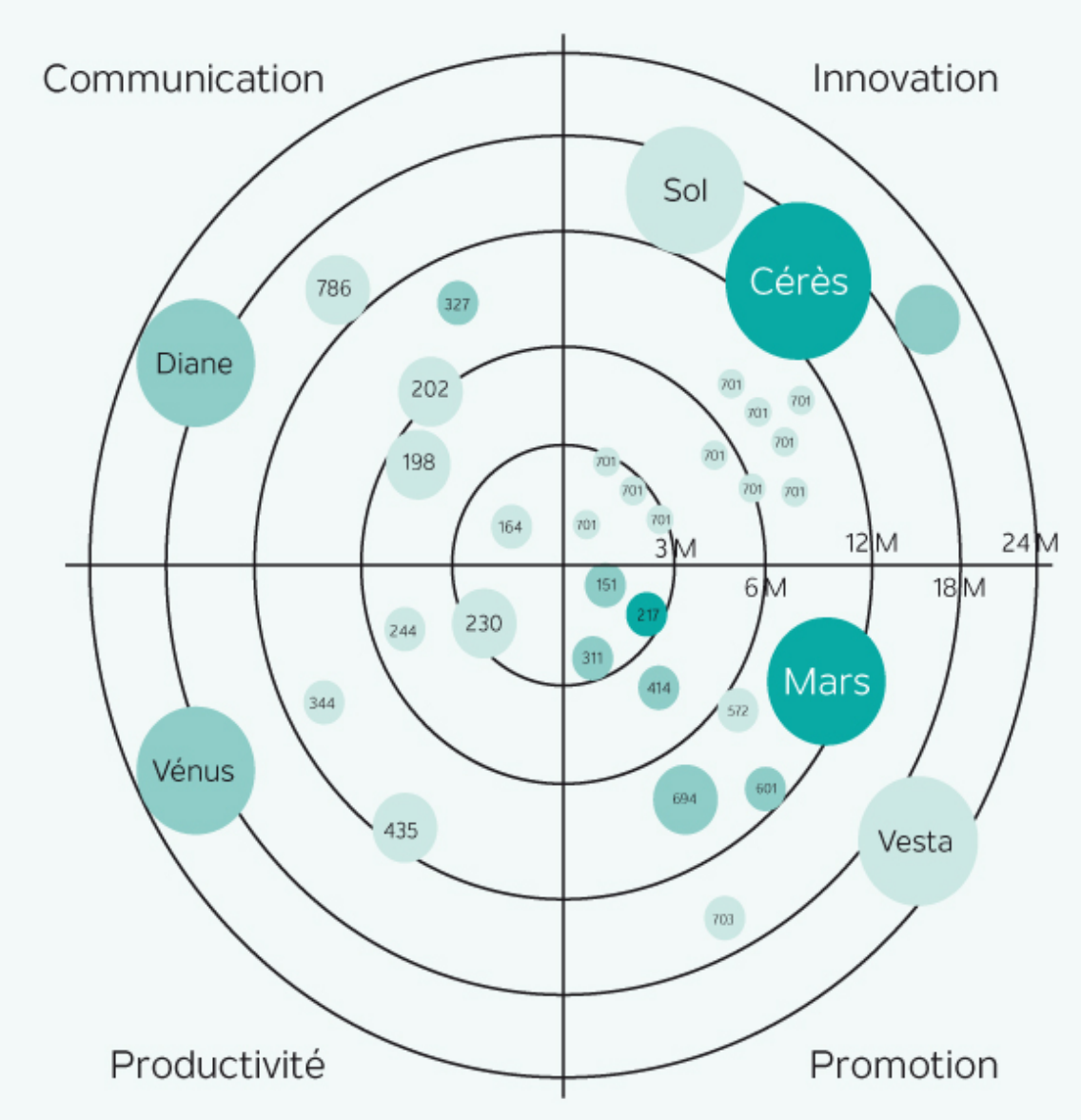
L’ingénierie simultanée 3D est un sujet complexe dans lequel la Supply Chain ne doit pas se substituer aux équipes d’ingénierie spécialisées en produit/process. En revanche, elle peut apporter sa compétence dans la gestion des flux, en utilisant la réduction des délais comme levier de progrès, de la même façon qu’on utilise la réduction des stocks comme levier d’amélioration de la qualité.

Le concept peut être résumé par le schéma ci-dessus. L’image du bateau (l’entreprise), du lac (les stocks) et des rochers (les problèmes qualité) explique la logique du juste-à-temps. En réduisant volontairement les stocks, l’entreprise est obligée de résoudre les problèmes qualité pour continuer à naviguer. De même, en réduisant le *Time-to-market* de façon volontariste, l’entreprise découvrira, en heurtant des rochers-obstacles, ce qui l’empêche d’accélérer. Dans cette démarche de réduction du *Time-to-Market*, parmi les rochers, se trouvent des options de design produit/process. Ces options peuvent être remises en cause si la priorité est la rapidité de lancement du nouveau produit. Concrètement, en étudiant les différentes stratégies de différentiation retardée (voir outil 9) on peut conserver 90 % d’un produit existant et seulement changer les 10 % périphériques si l’on veut réduire le *Time-to-market*.

Dans ce contexte, utiliser la technique du S&OP pour analyser les charges de travail des équipes ingénierie prend tout son sens.

Cas d’entreprise

Plus et plus vite avec moins



CONTEXTE

Dans cette entreprise de grande consommation, une innovation de rupture Cérès avait été identifiée par les équipes R&D, mais nécessitait deux ans de développement pour la mise sur le marché. En scrutant le portefeuille d'activités au travers du radar (voir outil 43), Cérès apparut en foncé (projet où il y a un problème pour atteindre l'objectif), tout en étant par sa taille le plus important projet de l'entreprise. C'était donc un cas d'école pour appliquer la méthode présentée précédemment.

RÉSULTAT

L'analyse S&OP des heures R&D montra qu'il fallait choisir. En analysant en profondeur le radar, il apparut que beaucoup de mini-projets, qui précédaient Cérès dans le temps, étaient dans le vert. Comme il s'agissait de projets semblables dans les différents ex-pays de l'Est, une

plateforme unique pour cette zone fut créée. Elle permit de fusionner les mini-projets en un seul et de libérer des ressources pour Cérès, qui fut ainsi mis sur le marché en 18 mois. Ce cas exemplaire incita l'entreprise à entamer une réflexion approfondie sur l'architecture de ses produits et de ses processus, en intégrant la dimension Supply Chain. Conceptuelle un an plus tôt dans cette entreprise, l'ingénierie simultanée 3D était en marche et ne s'arrêterait plus.

OUTIL 51

Le *Go-to-market management*

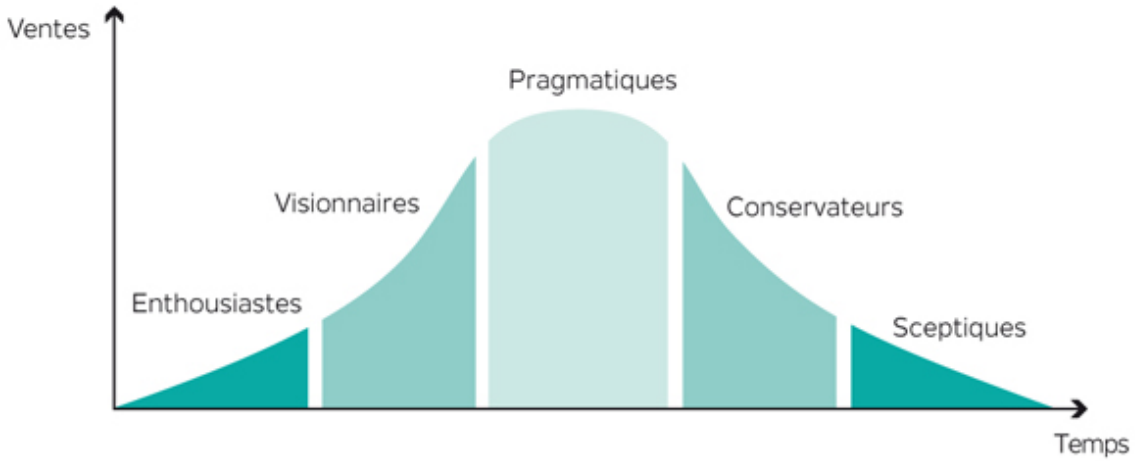
> “
>
> *La guerre est subordonnée à cinq facteurs : la vertu, le climat, la topographie, le commandement, l’organisation.*
>
> Sun Tzu

En quelques mots

Le *Go-to-market management* vise à **optimiser l’ensemble des ressources** de l’entreprise pour **accompagner le client** ou le consommateur tout au long du cycle de vie du produit. C’est clairement une approche de direction générale. La Supply Chain stratège y joue cependant un rôle de support central, car elle est la seule fonction à avoir la **vision systémique** et **dynamique** sur laquelle repose cette **méthode performante et exigeante**.

EXEMPLE DE *GO-TO-MARKET* ADAPTÉ AU CYCLE DE VIE D’UN PRODUIT OU D’UN

MARCHÉ



Distribution directe	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Retailers	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Grossistes &distributeurs	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Brokers	Non	Non	Non	Oui	Oui
Make or buy	Interne	Interne	1 Prestataire	Co-distribution	Co-distribution
Étude de réseau	Non	Non	Oui	Non	Non
Taux de service	0 rupture	0 rupture	98 %	97 %	95 %
Politique stock	0 rupture	0 rupture	Stock optimisé	Stock optimisé	Stock minimum

Adapté de Raulerson, Malraison et Leboyer, *Building Routes to Customers.*

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Optimiser les ressources Supply Chain internes et externes, afin d'accompagner au mieux le client ou le consommateur tout au long du cycle de vie des produits.

Contexte

Dans les industries à *clockspeed* rapide, les approches marketing traditionnelles, centrées sur le produit, ne suffisent plus. Il faut une approche plus globale. Le *Go-to-market* intègre, dès la conception, le

cycle de vie rapide du produit et de ses services associés. Il optimise, du lancement à la mort du produit, les ressources internes et externes nécessaires à l'accompagnement du client/consommateur. Dans ce contexte, la Supply Chain, en tant que grand synchroniseur, joue un rôle prépondérant de support, mais pas de leader de cette démarche ambitieuse propre à la direction générale.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Nommer un champion *Go-to-market*** : nommer un membre du comité de direction (directeur marketing ou ventes) qui conduise cette transformation radicale.
2. **Engager le comité de direction :** présenter la nouvelle approche au comité de direction afin d'obtenir son engagement dans une initiative parfois longue et dérangeante.
3. **Faire un diagnostic du GTM actuel :** faire réaliser un état des lieux par un expert du GTM, afin d'identifier l'écart entre la pratique de l'entreprise et une approche GTM performante.
4. **Faire un atelier GTM :** réunir tous les protagonistes, afin de partager le diagnostic et de bâtir, en s'inspirant des meilleures GTM, une approche personnalisée à leur problématique.
5. **Rédiger une feuille de route GTM :** définir les chantiers GTM prioritaires.
6. **Apprendre en marchant :** démarrer par un projet pilote et améliorer en continu la feuille de route avec un PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Méthodologie et conseils

L'ingénierie simultanée 3D et le *Go-to-market* sont liés. Tous deux visent à obtenir un avantage concurrentiel par le design de la Supply Chain. Le premier se focalise vers l'amont de la Supply Chain (la partie industrielle) ; le second est clairement orienté vers l'aval (la partie commerciale). Afin que ces deux poids lourds dialoguent, il est recommandé de faire la synthèse dans la partie *Portfolio Management Review* (l'étape 1) du S&OP, car les meilleures entreprises relient en

permanence les deux. Dans la grande consommation, par exemple, les meilleures adaptent leurs emballages primaires (ce qui enveloppe le produit), secondaires (les caisses) et tertiaires (les supports de manutention) au modèle de *Go-to-market*, ce qui leur permet de dominer le linéaire où la bataille fait rage. C'est une méthode qui parle au marketing et aux ventes, et suscite leur adhésion, car elle est au cœur de leur problématique : trouver de la croissance sans faire dériver les coûts de commercialisation.

Développez vos ventes sans frais de commercialisation additionnels en accompagnant vos clients !

Avant de vous lancer…

- ✓ Par son approche globale, le GTM peut paraître une usine à gaz. Comme pour l'ingénierie 3D, Il faut donc démarrer petit et sophistiquer graduellement le système. Les meilleurs ont mis vingt ans à établir leur GTM.

OUTIL 52

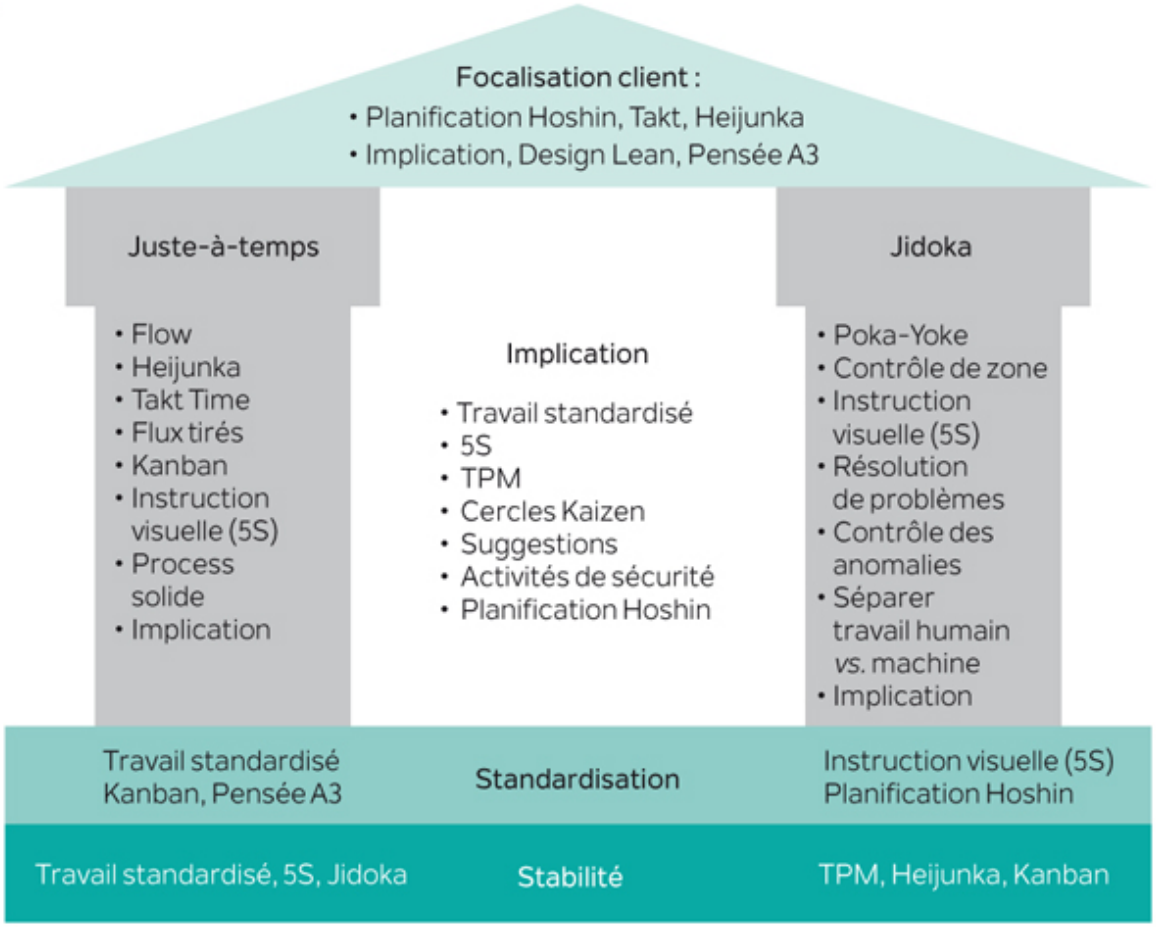
La Supply Chain Lean

> *Des progrès ne peuvent être réalisés lorsque nous sommes satisfaits des situations existantes.*
>
> Taiichi Ohno

En quelques mots

Le **Lean**, tel que décrit par le schéma ci-dessus, n'est pas réservé à la production. Il **s'applique intégralement à la Supply Chain**. Pour cela, il faut vaincre ses préjugés, pratiquer et faire preuve de détermination, d'humilité et de patience, afin de comprendre le vrai sens du Lean : la **satisfaction du client**, par l'**élimination des gaspillages**, avec les **hommes** aidés d'**outils interdépendants**.

LA MAISON LEAN DE TOYOTA ET L'ENSEMBLE DE SES ACTIVITÉS



Source : Pascal Dennis, *Lean Production Simplified*.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Mettre en place le vrai Lean, qui est un système intégral de gestion des flux, et non un catalogue d'outils dans lequel on picore à son gré.

Contexte

Le Lean, inventé par Toyota, s'est imposé dans le monde entier et dans toutes les industries comme *le* système de production de référence. Dans sa description la plus exigeante, il s'est beaucoup plus implanté en production qu'en Supply Chain, à cause de l'idée erronée que les outils du Lean sont surtout conçus pour la production, la

Supply Chain ne gardant que ce qui l'intéresse, le juste-à-temps pour l'essentiel. Plus que des outils, le Lean est d'abord une philosophie visant la satisfaction du client par l'élimination des gaspillages. Il s'applique donc intégralement à la Supply Chain.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Vaincre les préjugés :** ne pas se dire : « Je fais déjà du Lean » ou « c'est réservé à la production ». Ainsi, les huit gaspillages du Lean (transport, stock, déplacement, attente, surproduction, surprocess, défauts, compétences) sont des thèmes communs à la production et à la Supply Chain.
2. ***Plan* (Apprivoiser) :** comprendre les bases du Lean en lisant. Le Lean possède un jargon anglo-japonais qu'il faut comprendre car derrière chaque terme, il y a un concept d'une grande puissance.
3. ***Do* (Expérimenter) :** apprendre par la pratique et les erreurs.
4. ***Check* (Benchmarker) :** se comparer aux meilleurs (secteur automobile), en organisant des visites sur le terrain (« le vrai lieu », *genba* en japonais).
5. ***Act* (Agir et s'améliorer avec humilité) :** se départir de toute arrogance et s'améliorer en continu (*kaizen* en japonais) par la méthode PDCA. Le maître (*sensei*) Lean de Pascal Dennis lui dit : « J'ai mis 10 ans à apprendre *Plan*, 10 ans pour *Do*, 10 ans pour *Check*, et encore 10 ans pour *Act*. Maintenant je commence à comprendre le PDCA. »

Méthodologie et conseils

Le débutant en Lean cherche des recettes de cuisine prêtes à l'emploi : « Par quelle séquence d'outils faut-il démarrer ? » Le vrai Lean débute par l'observation attentive et la mise en place de solutions adaptées au problème clarifié. Par exemple, Taiichi Ohno, le père du système Toyota, observa que dans un supermarché américain (inexistant au Japon en 1949), l'employé remettait dans le rayon ce que le client venait d'acheter, ce qui lui donna l'idée de faire la même

chose dans son usine en utilisant des cartes (*kanban* en japonais) entre les ateliers, pour commander la quantité exacte à l'atelier amont : le juste-à-temps était né ! De la même façon, il faut construire son propre cheminement Lean sans idées préfabriquées. C'est une méthode qui a fait ses preuves et dispose d'un corpus de connaissances planétaire, mais qui a une marge de progression gigantesque en Supply Chain, quand on compare avec la production.

Implémentez le Lean avec humilité pour satisfaire vos clients en éliminant les gaspillages !

Avant de vous lancer…

- ✓ Se faire accompagner d'un expert Lean (celui qui met les hommes avant les outils), pour ne pas réinventer l'eau chaude.

OUTIL 53

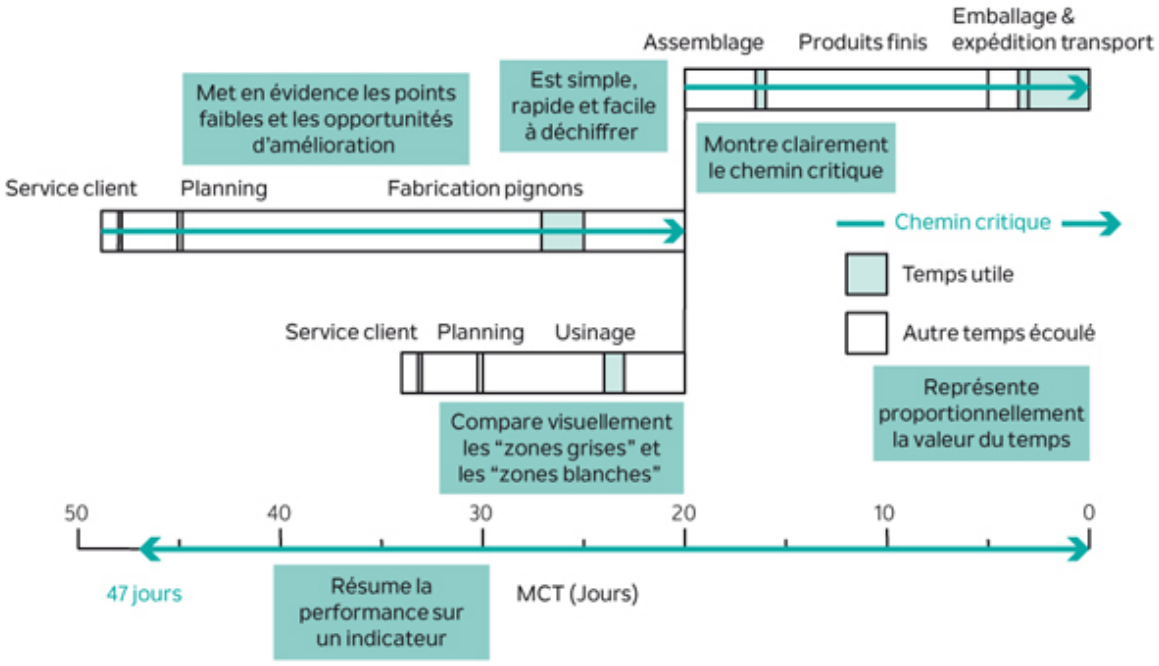
Le *Quick Response Manufacturing* (QRM)

> “
>
> *Le Temps c’est de l’Argent.*
>
> Benjamin Franklin

En quelques mots

Par rapport aux grands systèmes de production (production de masse, Lean, *mass customization*), **le QRM révolutionne la pensée industrielle**. Plus largement, il transforme la pensée managériale en faisant du temps la mesure de toute chose. Pour que la révolution se fasse en douceur, selon l’expression consacrée, il faut donc « **penser grand, démarrer petit, et progresser vite** ».

LE *MANUFACTURING CRITICAL-PATH TIME* (MCT), L’INDICATEUR ROI DU QRM



Source : Rajan Suri et Dominique Andreux, *Faites du temps votre allié !*

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Réduire les délais de la Supply Chain étendue.
- Tirer un avantage stratégique et opérationnel du temps (*Time-to-market*, délais d'approvisionnement, de fabrication, de livraison…).

Contexte

Comme son nom ne l'indique pas, le *Quick Response Manufacturing* (QRM) est un système pour toute l'entreprise. Il apporte un complément de solutions au Lean. Ce dernier vise en effet à éliminer la variabilité dysfonctionnelle (les gaspillages) ou stratégique (un portefeuille produits élargi). Le QRM va chercher à exploiter cette variabilité pour en tirer un avantage concurrentiel, par un changement radical de paradigme, où les opérations de l'entreprise ne sont plus mesurées à l'aune des coûts, mais du temps. Le QRM est un outil très concret pour accélérer le *clockspeed* d'une entreprise (voir outil 49).

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Comprendre le QRM :** le QRM, encore peu répandu, est techniquement plus complexe que son cousin le QRQC. Pour ne pas diluer le message, il est nécessaire de se former dans des organismes agréés par Rajan Suri, le fondateur du QRM, et, encore mieux, d'assister aux conférences de ce dernier.
2. **Mettre en évidence le pouvoir du temps dans l'organisation :** lancer une formation sur les basiques du QRM, démarrer une liste des gaspillages liés à un long MCT et les chiffrer. Nommer un champion QRM : un salarié expérimenté bien formé au QRM.
3. **Créer la bonne structure d'organisation :** former une équipe planning multifonctionnelle pour étudier le projet. Mesurer précisément le MCT sur le périmètre du projet. Élaborer les plans d'action, et les valider avec la direction. Lancer les cellules QRM et donner de l'autonomie aux équipes.
4. **Comprendre et exploiter la dynamique du système :** passer en revue les procédures sur le taux d'utilisation et sur la taille des lots.
5. **Bâtir une stratégie unifiée à l'échelle de l'entreprise :** évaluer les résultats du projet QRM. Féliciter et mettre en avant les équipes. Démarrer une formation QRM pour un auditoire plus large dans l'entreprise.

Méthodologie et conseils

Comme pour le Lean et le QRQC, le QRM est d'abord une affaire d'état d'esprit, et non d'outils. D'où l'importance capitale de la formation pour dissiper un certain nombre de mythes circulant autour du QRM, qui ne sont que les peurs habituelles du changement. Un grand mythe du QRM est, par exemple, qu'il ne concerne pas les industries qui font des grandes séries. Or les problèmes de délais se retrouvent dans toutes les industries. Le meilleur moyen de lever les peurs est l'action. Il s'agit d'une méthode qui s'appuie sur des concepts connus, comme la cartographie des délais, mais très novatrice dans l'emphase qu'elle met sur le temps.

Faites du temps un avantage concurrentiel !

Avant de vous lancer…

- ✓ Comme tout projet qui transforme en profondeur les organisations, bien s’assurer que l’entreprise est prête pour le voyage QRM.

OUTIL 54

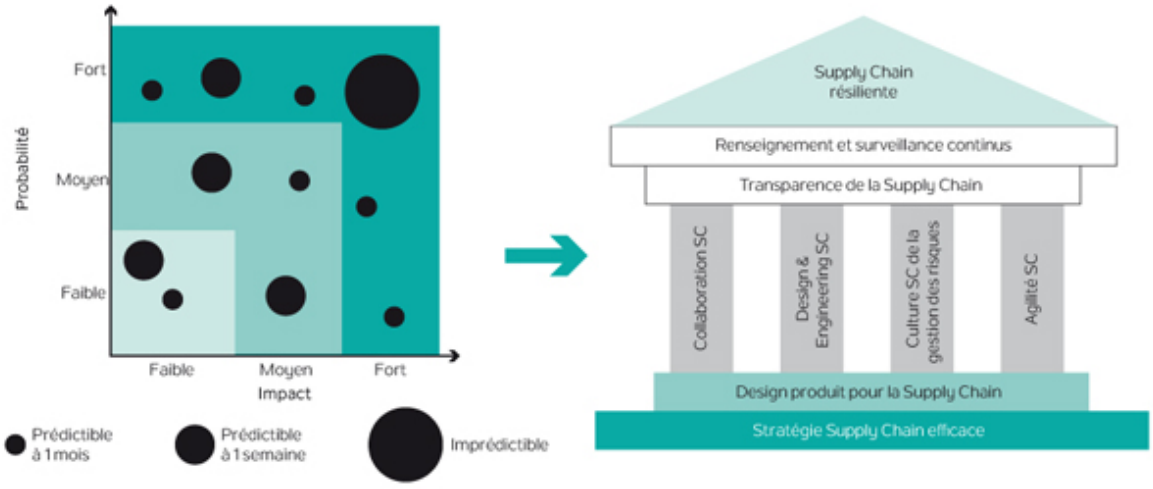
La gestion des risques Supply Chain

> “
>
> *Le risque vient du fait de ne pas savoir ce que vous faites.*
>
> Warren Buffett

En quelques mots

La Supply Chain est devenue VICA : **Volatile**, **Incertaine**, **Complexe**, **Ambiguë**. Face à ce quadruple défi, **la gestion des risques Supply Chain** doit être abordée avec minutie et discernement. Sa réponse doit être **systémique**. Ce qui compte, à l’issue de l’**analyse de risques**, n’est pas de vivre dans l’angoisse permanente d’une catastrophe hypothétique, mais de répondre sereinement, après mûre réflexion, à la question « **Que doit-on décider et faire ?** ».

ANALYSE MÉTHODIQUE ET APPROCHE SYSTÉMIQUE DE LA GESTION DES RISQUES



Sources : Poirier, Quinn & Swink, *Diagnosing Greatness* ; Richard Wilding, *Supply Chain Resilience.*

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Mesurer et évaluer les risques Supply Chain.
- Développer des stratégies pour gérer ces risques, par transfert, mutualisation, suppression, atténuation ou acceptation.

Contexte

Les risques Supply Chain sont souvent traités avec moins de rigueur que la sécurité dans les entreprises. Sans doute par procrastination : la tâche est fastidieuse et n'est gratifiante que quand le risque se réalise. Or les Supply Chains sont devenues plus rapides, plus tendues, moins coûteuses, plus Lean, plus courtes, plus globales, plus changeantes. Par rapport aux Supply Chains d'il y a vingt ans, les risques se sont multipliés. Or se laisser surprendre par un risque n'est plus aujourd'hui une option.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Évaluer l'intérêt de la direction pour la gestion des risques :** le directeur général est-il obsédé par le moindre risque (il demande trente analyses avant de se décider) ? Ou au contraire, aime-t-il prendre des risques (et fait confiance à son intuition) ?
2. **Identifier les risques :** réunir un groupe multifonctionnel comprenant le responsable sécurité, le responsable qualité, des cassandres, des vieux grognards et des aigris ; ils s'en donneront à cœur joie de lister exhaustivement tous les malheurs qui peuvent tomber sur la Supply Chain.
3. **Analyser et quantifier les risques :** positionner les risques selon la figure ci-contre.
4. **Commencer à travailler sur les risques prioritaires :** déterminer une stratégie et une méthode de contrôle des risques en faisant un QQOQCCP pour chaque risque.
5. **Définir un système de contrôle approprié pour les risques secondaires :** trouver le juste milieu entre excès de bureaucratie et négligence.
6. **Mettre en œuvre et surveiller le système de contrôle des risques :** utiliser la discipline du PDCA.
7. **Bâtir pierre par pierre** le temple de la Supply Chain résiliente : voir la figure ci-contre.

Méthodologie et conseils

La gestion des risques Supply Chain n'est pas un exercice à se faire peur, mais une démarche exigeante qui permet de mieux connaître sa Supply Chain, afin d'en prévenir les risques. Dans cet esprit, la gestion des risques Supply Chain peut utiliser comme outil complémentaire l'AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité). Elle doit être collective, exhaustive et systématique. Elle doit apporter une réponse globale pour ne pas se noyer dans les détails. C'est une méthode systémique mais intelligible pour résoudre une problématique complexe et colossale.

Décidez, après mûre réflexion, quels risques doivent être couverts !

Avant de vous lancer…

- ✓ Veiller à ce que l’exercice n’entraîne pas une paranoïa collective qui paralyse l’action. C’est à la direction générale de définir le niveau de risque acceptable qui varie énormément selon les secteurs d’activité.
- ✓ Ne pas confondre le risque qui se quantifie et se gère, avec l’incertitude qui, par définition, n’est ni probabilisable, ni quantifiable.

OUTIL 55

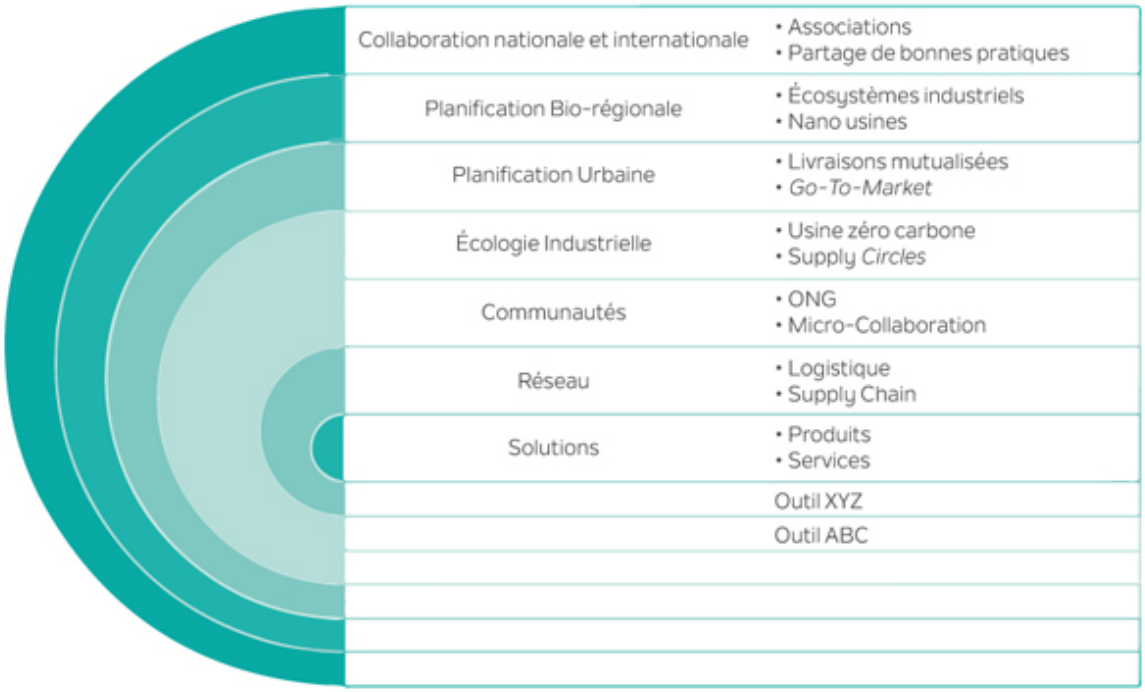
La RSE (responsabilité sociétale des entreprises)

> “
>
> *La première loi de l’écologie est que tout est relié à tout le reste.*
>
> Barry Commoner

En quelques mots

De par sa raison d’être et son savoir-faire systémiques, la démarche Supply Chain embrasse naturellement la démarche **RSE**. La Supply Chain **Responsable, Sociétale** et **Environnementale** possède une large panoplie d’initiatives écologico-économiques. Elle doit avant tout s’assurer de **fixer les bonnes priorités** et d’intégrer ses initiatives RSE dans ses plans économiques, plutôt que de les rajouter au dernier moment.

LES ÉCHELLES DU DESIGN RÉGÉNÉRATIF (ADAPTÉ DE DANIEL CHRISTIAN WAHL - *DESIGNING REGENERATIVE CULTURES*)



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Indiquer une voie pragmatique pour intégrer, sans conflit, la RSE dans le *business plan* Supply Chain.
- Démontrer par l'exemple que la RSE est en symbiose dynamique avec la philosophie Supply Chain afin de valoriser celle-ci dans l'entreprise.

Contexte

En termes de RSE, il existe souvent un écart entre les bonnes intentions et la réalité. Le leader Supply Chain a le sentiment qu'il doit choisir entre l'environnement, le social ou les coûts. On observe quatre archétypes de comportements vis-à-vis de l'environnement : *cynique* (« Je laisse ça aux autres »), *stoïque* (« Plutôt mourir que de sacrifier les coûts »), *platonique* (« Environnement mon amour »), *pragmatique* (« Apprendre en marchant »). Nous prônons le pragmatisme car la Supply Chain, dont l'ADN est la collaboration

(l’équivalent de la synergie en écologie), possède un large éventail de solutions « gagnant-gagnant » qui permettent de diminuer à la fois l’empreinte carbone et les coûts.

COMMENT L’UTILISER ?

Étapes

1. **S’harmoniser stratégiquement** avec son entreprise : doser son effort *pragmatique* selon le positionnement de l’entreprise. Inutile de faire du zèle dans une entreprise *cynique*. À l’inverse, montrer toutes les opportunités dans une entreprise *stoïque*.
2. **Nommer immédiatement un responsable** : choisir l’opérationnel le plus crédible en matière de RSE, qui rendra des comptes. Ne pas créer une fonction dédiée qui générerait une complexité inutile.
3. **Mesurer l’empreinte carbone** dès le départ : partir d’un état des lieux chiffré afin de progresser.
4. **Valoriser chaque initiative** en termes économiques et écologiques : classer par ordre d’impact les initiatives. Puis sélectionner les priorités en fonction de l’impact et du niveau de difficulté de l’initiative.
5. **Intégrer les priorités dans la feuille de route** Supply Chain : s’assurer que l’on dispose des ressources pour concrétiser le plan RSE, afin que les initiatives environnementales ne soient pas des verrues que l’on rajoute pour plaire à la direction.
6. ***Do, Check, Act*** : choisir des « faiseurs » disciplinés, parmi les responsables du Lean par exemple, afin de tenir les promesses.

Méthodologie et conseils

La RSE connaît aujourd’hui la même problématique que la qualité dans les années 1980, où l’on pouvait se permettre de choisir entre qualité et coûts. Le débat est aujourd’hui clos quand on définit la qualité comme l’aptitude à satisfaire les besoins de la chaîne aval, dont les clients. On n’améliore pas l’environnement dans son entreprise par des présentations vibrantes du genre « *Il faut sauver la planète* ». Passez d’une culture du « ou » à une culture du « et » !

Avant de vous lancer…

- ✓ L’efficacité d’un programme RSE se reconnaît dans la durée. Ne pas chercher à faire des coups d’éclats, mais plutôt à construire patiemment sa maison RSE brique par brique.
- ✓ Certaines initiatives sont interdépendantes. Il faut donc veiller à ne pas compter deux fois les bénéfices.

OUTIL 56

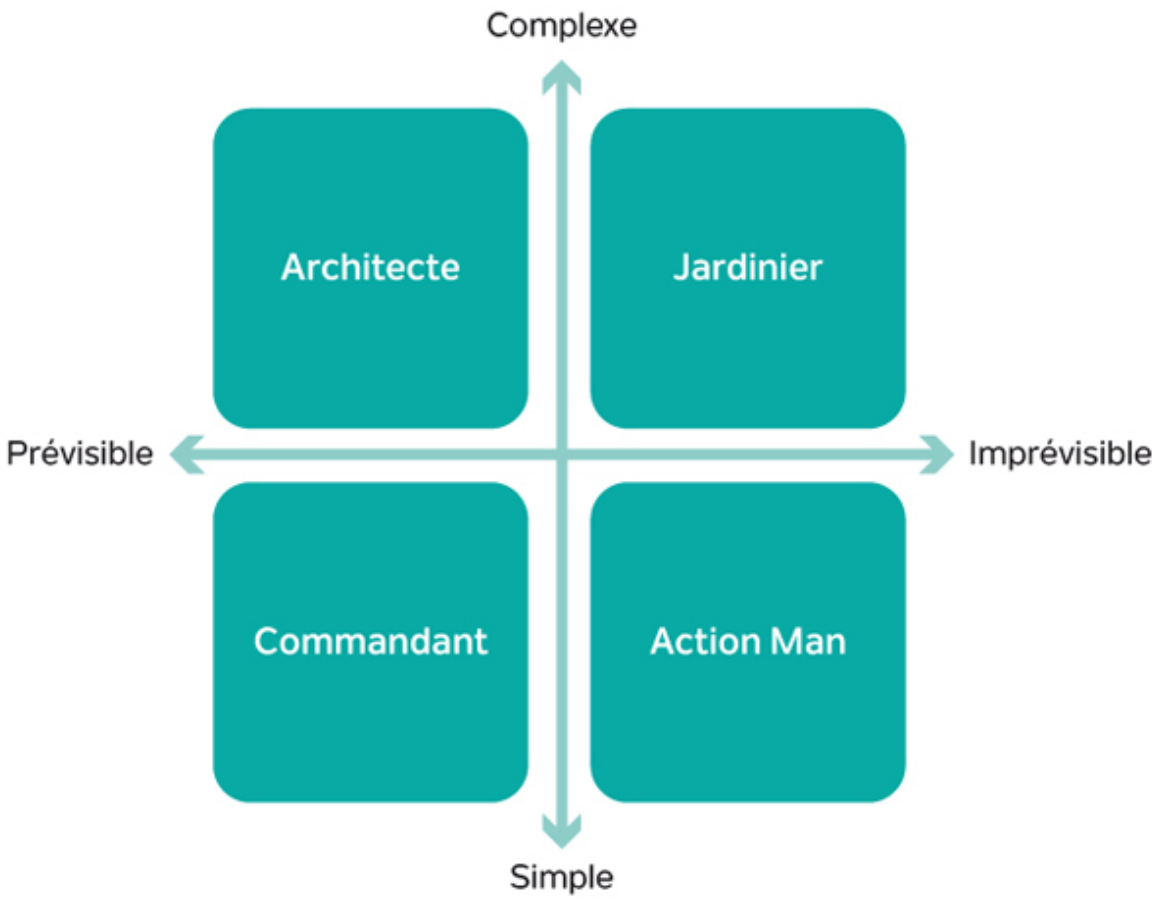
Le Leadership Supply Chain

> “
>
> *Le Management, c’est bien faire les choses. Le Leadership, c’est faire les bonnes choses.*
>
> Peter Drucker

En quelques mots

La Supply Chain est née dans la mise en œuvre. Elle a historiquement privilégié la promotion de leaders centrés sur **l’excellence opérationnelle et les tâches**. L’avènement du monde **VUCA** (*Volatile*, *Uncertain*, *Complex*, *Ambiguous*) et l’accroissement du rôle de plus en plus stratégique pris par la Supply Chain encouragent l’émergence **d’un nouveau type de leader**, à la fois stratège et orienté actions. Très focalisé sur les résultats, il fait grandir ses équipes ; il est, en quelque sorte, le portrait-robot d’un **Directeur Général**.

LES 4 STYLES DE LEADERS ADAPTÉS AUX 4 TYPES DE CONTEXTE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Fournir aux leaders Supply Chain les clés pour réussir dans le monde VUCA, et leur montrer la voie à suivre pour devenir des leaders exemplaires aussi bien pour leurs équipes que pour leur entreprise.

Contexte

L'environnement VUCA rend la tâche des leaders Supply Chain de plus en plus difficile, car ils doivent à la fois remplir leurs missions de base et construire la Supply Chain du futur. Celle-ci sera radicalement différente de celle d'aujourd'hui, dans un environnement qui se transforme très rapidement, avec des collaborateurs aspirant à plus de stabilité et de sécurité. Est-ce une « mission impossible » ?

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Connaître son style dominant** en toute objectivité : chacun pratique les quatre styles du schéma ci-contre, mais tout le monde a un style dominant. Sans se surestimer, recevoir d'un coach ou d'un ami sincère un feedback objectif est le point de départ de la démarche.
2. **Connaître le contexte avec clarté** : c'est la principale leçon de leadership des années VUCA. Il n'existe pas de leader idéal, souvent représenté comme visionnaire, adulé de ses équipes, etc. Les grands leaders, qui ont toujours de grands défauts, se reconnaissent en réalité à la fin, lorsqu'ils ont obtenu des résultats. Il est vital d'identifier rapidement ses forces et ses faiblesses par rapport à sa mission.
3. **S'appuyer sur un partenaire complémentaire** : le leadership dual est l'autre grande leçon du monde VUCA. Comme il est quasi impossible de répondre à tous les défis simultanément, un leader sage s'appuiera sur une éminence grise s'il a un style Action Man, ou sur un « tôlier » s'il est architecte. L'échec sera le seul conseiller qu'écoutera un commandant.
4. **Exprimer ses vulnérabilités** : c'est la seule façon de créer un climat de confiance au sein de l'équipe. Le commandant pourra ainsi reconnaître qu'il n'est pas créatif et déléguer au plus créatif de l'équipe. Une équipe, c'est un leader avec des équipiers engagés et complémentaires. Le leader charismatique qui sauve le monde est un mythe.

Méthodologie et conseils

Au quotidien, le leader est d'abord situationnel et adapte son style au contexte. L'objet de cet outil n'est pas de donner des conseils pour la vie de tous les jours, mais d'aider le leader qui le souhaite à se transformer dans la durée et en profondeur. Certains, en effet, se satisfont de leur style dominant et ne souhaitent pas changer. En revanche, celui qui souhaite évoluer de commandant à architecte, ou d'Action Man à jardinier, le fera en choisissant des missions qui le

sortent de sa zone de confort. Antoine Riboud pointait trois qualités essentielles au leader : l'instinct, l'imagination et le courage. Devenez le leader du collectif !

Avant de vous lancer…

- ✓ Délaisser les idées préfabriquées du genre « Les dix qualités impératives d'un bon leader ». Elles sont trompeuses.
- ✓ Se fixer un objectif concret à un an. La mutation d'un style de leadership prend des années.

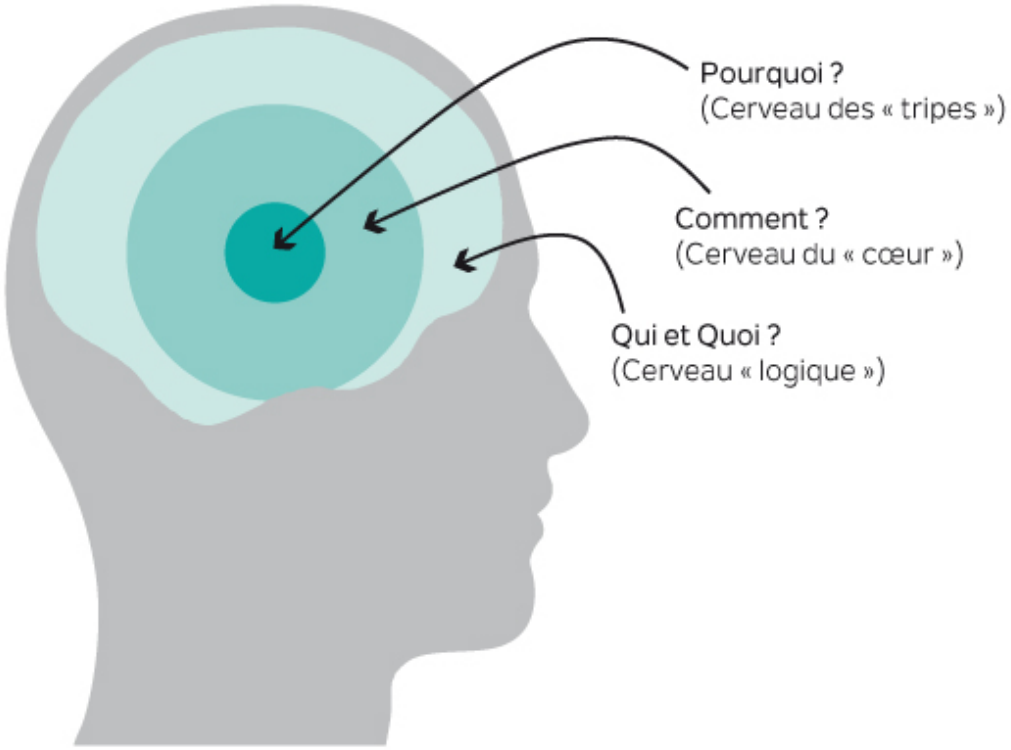
DOSSIER
8

LA PERFORMANCE SUPPLY CHAIN

“

Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée.
L’excellence n’est donc pas une action mais une habitude.

Aristote



La gestion de la performance dans les entreprises, et *a fortiori* dans la Supply Chain, vorace d'indicateurs, se restreint souvent à ce que nous appellerons la « *KPIsation* du *business* ». On mesure tout de façon frénétique, jusqu'à l'overdose. Sans renier les KPI's (*Key Performance Indicators*), nous insistons sur la nécessité de les choisir rigoureusement (au-delà de dix, on ne peut plus parler de « *Key* ») et surtout de savoir *pourquoi* on les choisit et *comment* on va les utiliser.
Ce dossier remet ainsi les hommes au cœur de la performance. Pour impliquer des personnes, il faut d'abord leur parler au niveau de leurs « tripes », en répondant à la question « Pourquoi ? », puis à leur cœur en répondant à la question « Comment ? », et enfin à leur logique en répondant à la question « Qui et Quoi ? ».

Quand un champion de natation montre le chemin de la performance

Steve Redgrave, quintuple champion olympique d'aviron, nous raconta un jour l'histoire extraordinaire du champion de natation américain Jim

Montgomery en matière de gestion de la performance. Après avoir échoué à Munich, Jim Montgomery se promit de devenir champion olympique du 100 mètres nage libre à Montréal. Il étudia toutes les performances olympiques dans cette discipline. Il calcula que pour devenir champion olympique à Montréal, il fallait faire moins de 50 secondes, soit deux secondes de moins que son record personnel ! Jim Montgomery établit alors son plan d'entraînement et de progrès quotidiens en divisant les 2 secondes par les 1 460 jours qui le séparaient de la finale de Montréal. Le 25 juillet 1976, Jim Montgomery devint champion olympique du 100 mètres nage libre avec un chrono de 49''99, premier homme sous le mur mythique des 50''. Steve Redgrave conclut sa démonstration en nous disant : « Tout le monde ne peut pas devenir champion olympique, mais tout le monde peut atteindre son rêve en appliquant la méthode de Jim Montgomery. »

Le pouvoir des habitudes et la voie du Tao

Ce dossier est un hommage à la méthode Montgomery, appliquée en entreprise à l'atteinte d'un objectif très ambitieux en peu de temps d'abord ; la connaissance des hommes et des équipes ; puis deux outils essentiels à la gestion de performance : la gestion de projet et les indicateurs de performance ; ensuite la clé de voûte de ce livre, que nous appelons le Tao de la Supply Chain en hommage à l'Asie, désormais un des piliers du monde nouveau ; enfin la RSE et le futur de la Supply Chain, les réseaux de valeur.

Les outils

57 Les profils Supply Chain
58 La performance d'équipe
59 La gestion d'un projet Supply Chain
60 Les indicateurs de performance Supply Chain
61 Le Tao de la Supply Chain
62 La conduite du changement

63 Les réseaux de valeur

OUTIL 57

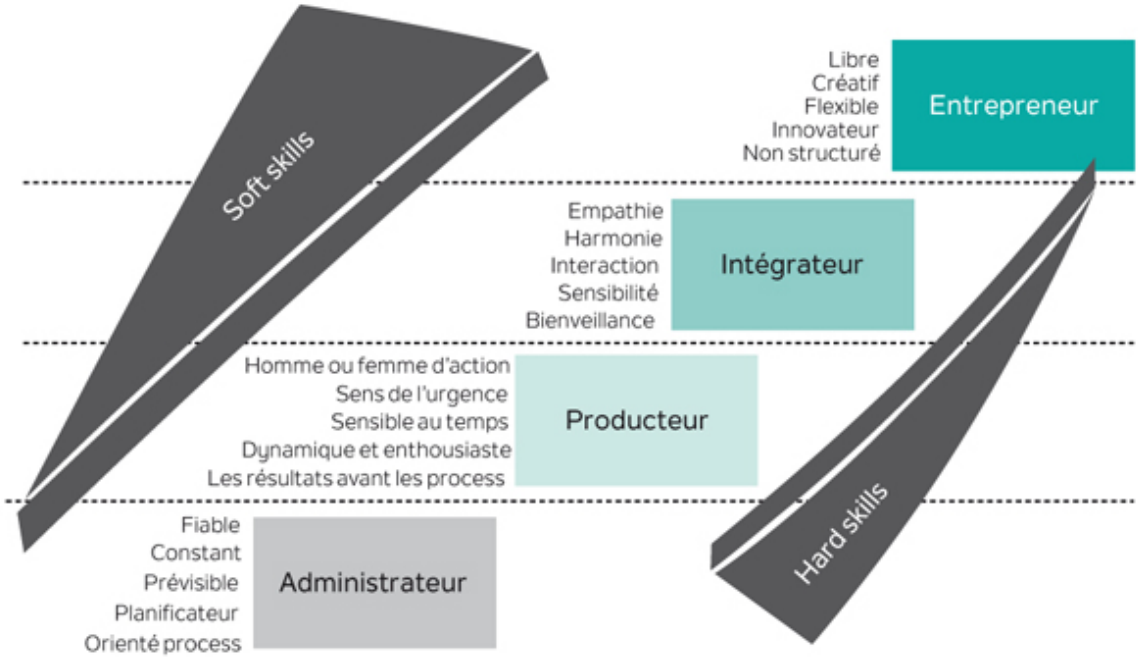
Les profils Supply Chain

> “
>
> *La diversité : l’art de penser ensemble de façon indépendante.*
>
> Malcom Forbes

En quelques mots

La Supply Chain moderne demande d’être un peu « schizophrénique » : pour atteindre la performance, il faut à la fois **se plonger dans le quotidien**, voire les heures, des opérations, et **apporter une vision stratégique au** *business*. Pour éviter l’écartèlement, il faut s’appuyer sur la complémentarité des équipes. Il s’agit de choisir des **profils Supply Chain très différents** en fonction des missions, tout en permettant à chacun d’évoluer selon sa propre ambition.

LES CARACTÉRISTIQUES DES LEADERS SUPPLY CHAIN PAR PROFILS



Adapté de John Gattorna, *Dynamic Supply Chains (Delivering Value through People)*.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Développer les profils Supply Chain selon la nouvelle donne de la fonction, qui, en vingt ans, a évolué d'un rôle de bon exécutant vers un rôle plus stratégique de pilote des flux de toute l'entreprise.

Contexte

Selon l'ambition Supply Chain, les profils nécessaires sont très différents. Pour les fondations, il faut surtout des administrateurs ou des producteurs, car il s'agit avant tout de réaliser des processus simples et d'obtenir des résultats dans le pré carré de la logistique. Mais pour atteindre les niveaux « Best In Class »/« Excellence », il faut des profils totalement différents, qui savent fédérer des équipes pluridisciplinaires autour de projets transversaux, et qui conduisent leur activité comme une entreprise. Cette vision bouleverse l'image traditionnelle de la Supply Chain et requiert un pilotage astucieux du changement.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Comprendre son environnement en profondeur :** évaluer en profondeur l'équipe nécessaire pour gérer le présent *et* le futur.
2. **Engager les équipes dès le départ dans la transformation :** la lecture mécanique du *business* a tendance à mettre les gens dans des boîtes. Or les gens peuvent changer. Le projet Supply Chain doit être au service des hommes, et les aider à changer, s'ils le veulent.
3. **Évaluer les compétences :** donner autant d'importance aux compétences managériales qu'aux compétences techniques.
4. **Faire un casting collaboratif :** même si les gens peuvent changer, il y a des limites, c'est pourquoi nous préférons parler de « casting » comme au cinéma, car il s'agit d'être adapté à un rôle. En concertation avec les équipes, mettre chacun dans son meilleur rôle.
5. **Accompagner les équipes dans leur transformation** : il faut du temps pour qu'une personne change profondément. Le leader Supply Chain doit intégrer ce temps individuel dans l'agenda de son projet, par de la formation et/ou du recrutement, car il dispose généralement de moins de temps pour réaliser sa mission.

Méthodologie et conseils

Même si le sujet est sensible, nous recommandons de partager le modèle de profils en toute transparence avec les équipes. Il n'y a pas de honte à être un administrateur, il n'y a pas de gloire à être un entrepreneur. Bien au contraire, le partage du modèle permet de mieux se connaître et surtout de mieux connaître les autres. L'administrateur trouvera l'entrepreneur désordonné, et l'entrepreneur trouvera l'administrateur bureaucratique. Une équipe Supply Chain performante est le bon mix des quatre profils dans une situation donnée, où chacun apporte sa contribution technique et humaine à l'effort collectif. Il s'agit d'une méthode qui donne du sens au projet

Supply Chain, car elle met les hommes au cœur du dispositif, au lieu d'en faire de simples composants.

Jouez diversité et complémentarité pour avoir la tête dans les étoiles et les pieds dans la glaise !

Avant de vous lancer…

- ✓ Faire preuve de pédagogie pour expliquer le modèle. Les gens détestent être mis dans des boîtes, même s'ils n'hésitent pas à y mettre les autres !

OUTIL 58

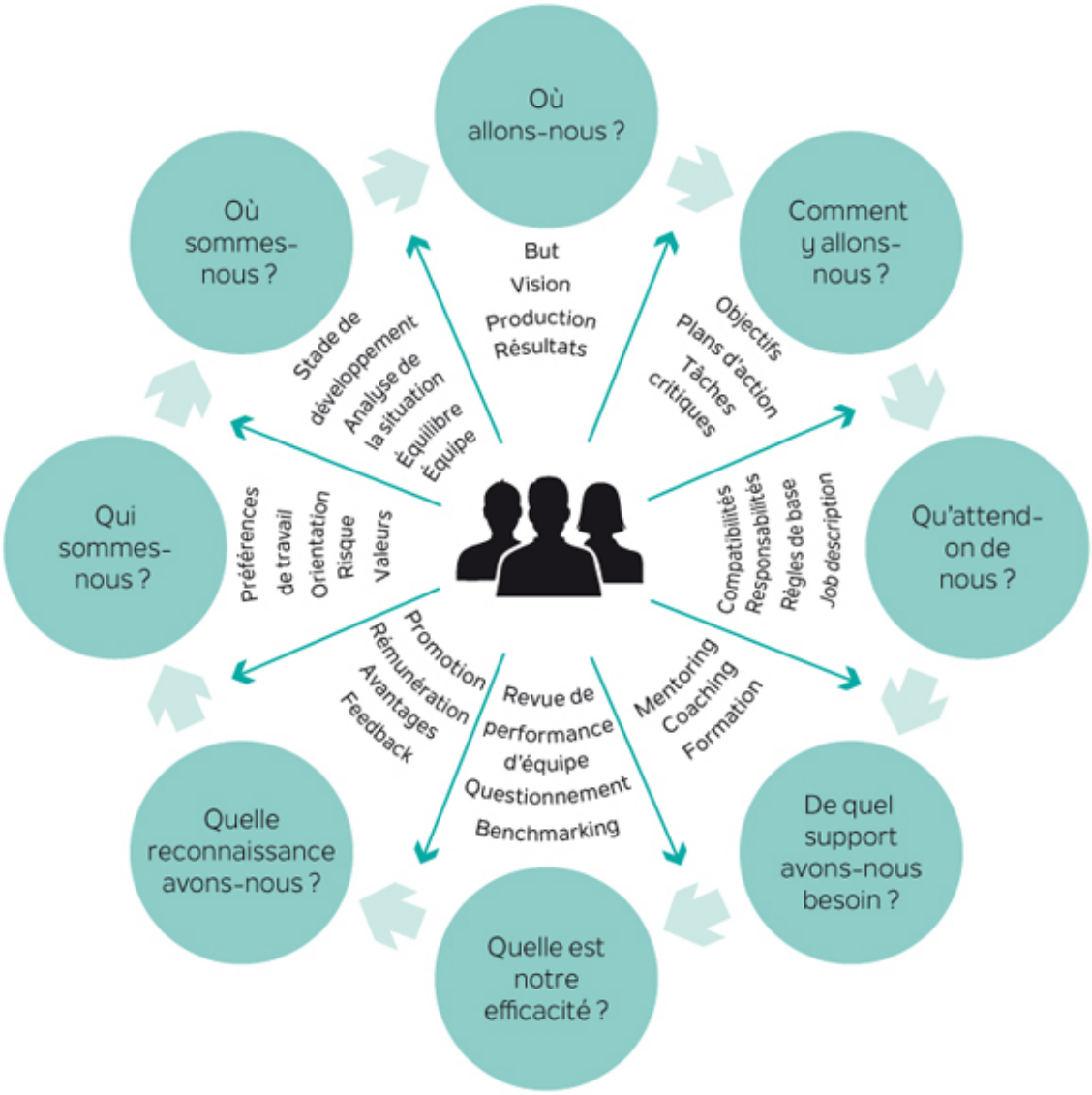
La performance d’équipe

> “
>
> *L’engagement individuel dans un effort de groupe, voilà ce qui fait fonctionner une équipe, une entreprise, une société, une civilisation.*
>
> Vince Lombardi

En quelques mots

La **performance d’une équipe** est un **système vivant**, donc **complexe**, qui ne s’appréhende pas mécaniquement (par exemple avec une *to-do list*), mais systémiquement (c’est-à-dire en **harmonisant les interactions** entre les différents éléments). La Supply Chain est naturellement forte sur les éléments « durs » (« **Qui fait Quoi ?** »). Elle doit aussi se soucier des éléments « doux » (« **Pourquoi on le fait ? Quel chemin emprunter ?** »).

EXEMPLE DE MODÈLE D’ÉQUIPE À HAUTE PERFORMANCE



Source : Margerison et McCann, *Team Management System Worldwide*.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Procurer un système opérationnel et efficace de performance d'équipe.

Contexte

En entreprise, la performance d'équipe est un des sujets les plus difficiles. Entre une prétendue équipe et une équipe de rêve, la performance *business* varie énormément selon les individus. Par rapport à d'autres fonctions plus « solistes », la Supply Chain possède dans ses gènes deux atouts majeurs pour construire une équipe haute performance : la discipline et la collaboration.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Démarrer par un diagnostic :** la force du modèle ci-contre est d'être circulaire, contrairement à d'autres modèles qui préconisent de démarrer systématiquement par « Où allons-nous ? ». Il faut démarrer par les portions de roue qui renferment les problèmes de l'équipe. Une personne extérieure à l'équipe effectuera le diagnostic.
2. **Traiter immédiatement les principaux problè-mes :** afin de donner confiance à l'équipe en souffrance, exécuter des actions simples et efficaces. Définir, par exemple, les bons et les mauvais comportements qui, étonnamment, ne sont pas souvent exprimés.
3. **Utiliser le S&OP et le QRQC comme moteurs de transformation :** les deux outils ont été conçus pour établir une routine de résolution de problème en équipe.
4. **Organiser un *team building* qui donne du sens :** de nombreux *team buildings* ne sont que des distractions. Le *team building* doit correspondre au problème du moment de l'équipe. Si l'équipe a besoin d'apprendre à investiguer, choisir un jeu d'investigation ; si l'équipe a besoin d'apprendre à oser, choisir un jeu d'exploration.
5. **Coupler le *team building* à un travail sérieux :** comme le *wargame* présenté dans l'outil 7, le *team building* n'est qu'une invitation au voyage, que doit suivre un plan d'action concret et collectif, qui exploite ses apprentissages.
6. **Suivre le plan d'action en PDCA :** de nombreux plan d'actions post *team building* restent des vœux pieux, car l'équipe

retourne à ses tâches et oublie ses bonnes intentions. Le leader Supply Chain ne peut pas déléguer cette mission.

Méthodologie et conseils

La première règle est l'exemplarité du leader. Être exemplaire, pour un leader Supply Chain, cela signifie d'abord être authentique. S'il est un administrateur, inutile de jouer à l'entrepreneur. Il doit assumer ce qu'il est, puis s'appuyer sur un membre de l'équipe qui lui est diamétralement opposé. La seconde règle est la solidarité. Cela signifie une seule voix vis-à-vis de l'extérieur, et l'aide au maillon faible de l'équipe. C'est une méthode construite par des praticiens, non des théoriciens, qui épouse à merveille « l'esprit Supply Chain » avec à sa tête le S&OP.

Naviguez vers la haute performance en aidant les maillons faibles !

Avant de vous lancer…

✓ Comme la Supply Chain, une équipe est aussi forte que son maillon faible. Ce dernier se cache dans une des huit portions de la roue. Au leader d'être vigilant, et de ne jamais se reposer sur ses lauriers.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Faire un check-up de la santé de son équipe

Une équipe passe en permanence par des niveaux de maturité différents selon les circonstances (nouveaux défis, nouvelles difficultés, nouveaux membres, etc.), mais aussi selon l'attention que l'équipe veut bien porter à elle-même. Une équipe performante peut ainsi décliner car elle n'a pas la vigilance de vérifier en permanence son niveau de performance.

Les 50 points d'investigation ci-dessous, répartis en 4 groupes (Ambition, Résultats, Énergie, et Synergie), permettent de s'interroger sur le fonctionnement de l'équipe. Ils n'ont pas pour but de mettre une note, mais plutôt de revoir régulièrement ces points, de les adapter

éventuellement à la spécificité de l'équipe, *et* surtout d'établir un plan d'action pour combler l'écart entre la performance actuelle et l'équipe idéale qu'expriment ces points.

Ambition	1	Les équipes sont enthousiasmées par l'ambition.
	2	Les personnes clés ont participé à la construction de l'ambition.
	3	L'ambition a été partagée avec l'organisation et comprise par elle.
	4	Chacun voit clairement comment il contribue à l'ambition.
	5	L'ambition est affichée et visible dans les bureaux.
	6	L'ambition est soutenue par l'organisation.
	7	L'ambition est claire et reconnue par le reste de l'entreprise.
	8	L'ambition est une véritable rupture avec le passé.
	9	L'ambition est concrète (€) et sa contribution au *business* est claire.
Énergie	10	Les projets comblent l'écart entre la réalité et l'ambition.
	11	Les projets sont surveillés avec des indicateurs rouge/vert.
	12	L'équipe compare régulièrement ses pratiques par rapport à l'ambition.
	13	L'équipe est diversifiée (sexes, nationalités, caractères…).
	14	L'équipe a des *hard skills* et des *soft skills* complémentaires.
	15	Les équipiers ont une attitude positive.
	16	Les talents de l'équipe sont utilisés de la meilleure façon.
	17	Les équipiers démontrent qu'ils vivent les valeurs de l'entreprise.
	18	Des valeurs spécifiques à l'équipe sont partagées avec toute l'organisation.
	19	Les valeurs de l'équipe sont développées avec les personnes clés.
	20	Les équipiers démontrent qu'ils vivent les valeurs de l'équipe.
	21	Chaque équipier est d'accord avec la répartition des rôles et responsabilités.
	22	Chaque équipier a au moins un rôle transversal au sein de l'équipe.
	23	L'équipe utilise des sources externes pour se développer.
	24	L'équipe se remet régulièrement en question.
	25	De nouveaux candidats sont vus régulièrement.
Résultats	26	L'équipe passe des paroles aux actes.
	27	L'équipe délivre des résultats en ligne avec ses objectifs.
	28	L'équipe apprend formellement de ses succès et de ses échecs.
	29	L'équipe a un tableau de bord de sa performance qui est animé.
	30	Il y a un PDCA pour améliorer la performance de l'équipe.
	31	Chaque équipier est engagé pour que l'équipe réussisse.
	32	Chaque équipier est engagé sur sa feuille de route.
	33	L'équipe travaille dur et fait « sérieusement » la fête.
	34	Des personnes d'autres fonctions veulent rejoindre l'équipe.
Synergie	35	L'équipe a un sentiment sain d'insatisfaction permanente.
	36	Les équipiers connaissent et prennent soin des détails.
	37	Chaque équipier voit les bénéfices du projet d'équipe.
	38	Les équipiers se font mutuellement confiance.
	39	Les équipiers se parlent franchement sur tous les sujets.
	40	Le leader reçoit des feedbacks honnêtes.
	41	Les équipiers se challengent mutuellement en termes d'objectifs, d'actions et de réalisations.
	42	Le leader fait un « vrai travail » en plus de son rôle standard de coordinateur.
	43	Tous les problèmes d'équipe sont discutés et résolus.
	44	L'équipe entretient des relations continues formelles avec les autres services.
	45	Les objectifs de tous les équipiers sont alignés avec les objectifs de l'équipe.
	46	La part de voix (inclus le leader) des équipiers est équitable.
	47	Les équipiers s'entraident quand cela est nécessaire.
	48	Les équipiers coproduisent en petits groupes de 2-3.
	49	Les équipiers partagent régulièrement les succès et les échecs.
	50	Les équipiers utilisent le Lean pour communiquer.

Cas d'entreprise

Forming, Storming, Norming, Performing



CONTEXTE

Le groupe en était à la deuxième année de son voyage vers l'équipe haute performance. Un an auparavant, l'équipe était au stade *Forming*. Un *team building* avait permis de la dynamiser (*Storming*) en établissant Vision, Ambition, Mission et Stratégie (voir outil 5).

L'enjeu du second *team building* était de maîtriser la phase *Norming*, pour être prêt pour la phase *Performing*. L'exercice commença par une auto-évaluation de l'équipe sur son niveau de maturité, en utilisant un questionnaire proche de celui présenté précédemment. La synthèse des évaluations donna le résultat ci-dessus.

RÉSULTAT

Hormis la dimension « Ambition », l'équipe avait une perception homogène de son niveau de maturité (courbe « Alignement » en %). L'anomalie « Ambition » incombait à un nouveau membre de l'équipe, non informé de l'ambition. D'un commun accord, il fut décidé de travailler sur le renouvellement de l'équipe en termes de nouveaux projets, et sur la discipline, avec le plan d'action suivant :

1. Clarifier les responsabilités sur les 5 piliers de la stratégie.
2. Confirmer le rôle du manager X sur le projet « Lean Office ».
3. Nommer officiellement un « complément » au leader.
4. Rétablir la réunion multifonctionnelle avec agenda et une liste des tâches hiérarchisée par le leader.
5. Faire une revue formelle des projets clés pour atteindre l'ambition.

Simple mais efficace. Le cap *Norming* était franchi.

OUTIL 59

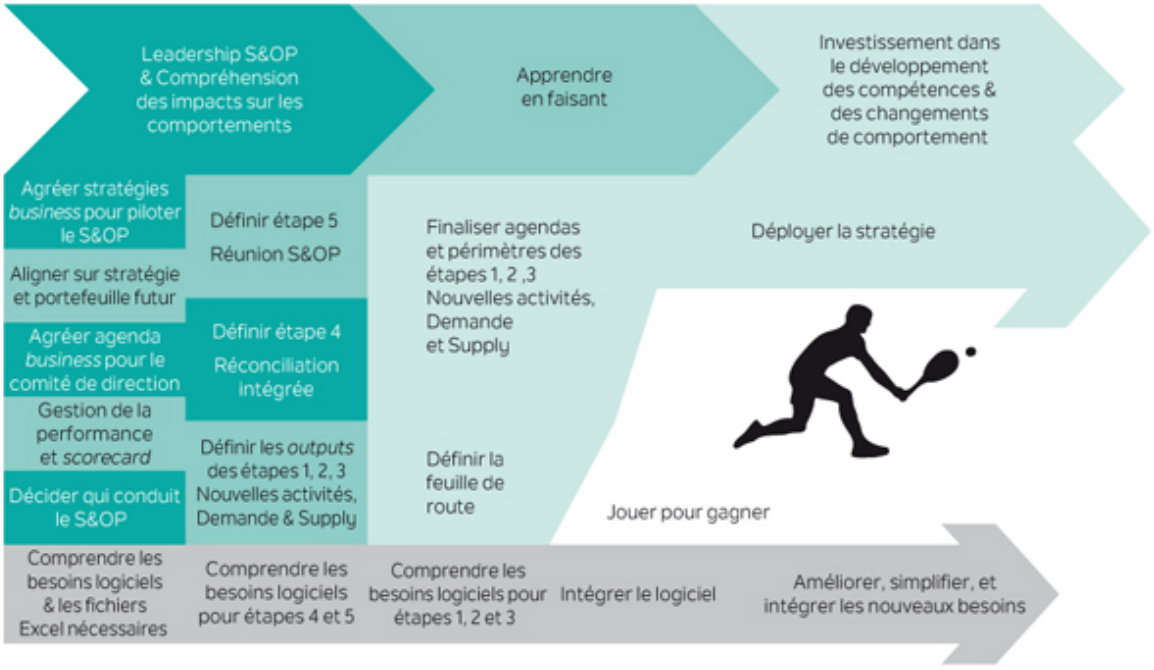
La gestion d’un projet Supply Chain

> “
>
> *Quand il est évident que les buts ne peuvent pas être atteints, n’ajustez pas les buts, ajustez les étapes.*
>
> Confucius

En quelques mots

La loi d’airain de **la gestion d’un projet Supply Chain** est de **résoudre les problèmes** de **personnes**, puis de **process** et enfin de **technologie**. Tout projet qui s’aventure en dehors de cette séquence est voué à l’échec en produisant : soit une Supply Chain robotique si l’on commence par les process ; soit une Supply Chain gadget si l’on commence par la technologie ; soit une Supply Chain PowerPoint, si l’on oublie la technologie.

EXEMPLE D’APPROCHE PERFORMANTE D’UN PROJET S&OP



Source : Ling-Coldrick Associates.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Recourir à une méthode qui a fait ses preuves pour réussir *tout* projet Supply Chain.

Contexte

Historiquement, le terme Supply Chain a été popularisé dans les années 1990 par des vendeurs de logiciels qui en ont fait leurs choux gras ; ils ont suggéré qu'une Supply Chain de classe mondiale se devait d'avoir des logiciels aux super-pouvoirs. Le retour d'expérience des années 2000 a montré que cela revenait à mettre la charrue avant les bœufs. Aujourd'hui encore, grâce aux progrès rapides de la technologie, l'illusion parfois demeure.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Résister au chant des sirènes de la technologie :** pour réussir tout projet Supply Chain, il faut commencer par les hommes. Quels sont leurs comportements, compétences, stratégies, organisations ? On ne peut passer à la phase suivante que lorsque des réponses claires auront été apportées.
2. **Mettre en place un kit de survie :** l'étape 1 générera un plan d'actions sur plusieurs mois. Comme les clients n'attendent pas, il est indispensable de mettre en place des solutions intermédiaires « *Quick & Dirty* » et pourquoi pas « *Quick & Clean* ».
3. **Définir et mettre en place les processus 1.0 :** beaucoup commettent l'erreur de chercher à définir les processus pour l'éternité, ce qui génère des délais de design interminables. Il est préférable d'adopter l'attitude QRQC, qui privilégie la vitesse et améliore graduellement les versions, sur la base du retour d'expérience des utilisateurs.
4. **Mettre en place la nouvelle technologie en mode « projet cinéma » :** les projets Supply Chain, mouvants et incertains, font partie des projets dit « cinéma ». La méthode cinéma, détaillée dans le schéma ci-contre, consiste à écrire un scénario (construit à partir de l'expérience de l'étape 3), puis à faire des essais, et à ajuster le film au fur et à mesure du tournage.
5. **Définir et mettre en place les processus 2.0, 2.1, 3.0, etc. :** à partir de l'expérience processus et nouvelle technologie, améliorer en permanence l'ensemble personnes/process/technologie.

Méthodologie et conseils

Dans la méthode en 5 étapes, il existe deux jalons critiques. Le premier est la pédagogie du kit de survie, qui a un rôle tactique *et* stratégique. La mise en place du kit de survie permet aux utilisateurs, souvent impatients d'avoir leur nouveau logiciel, de comprendre que le logiciel ne résout pas tous les problèmes ; cela les rend plus mûrs pour aborder les étapes 3 et 4. Le deuxième jalon est l'alignement utilisateurs/informatique durant la phase 4. 90 % des problèmes sont des problèmes de communication, c'est pourquoi il est impératif

d’inclure l’informatique dès l’étape 1, afin simplement d’apprendre à se connaître et se respecter.

Respectez l’ordre de la transformation : d’abord les hommes, puis les processus et enfin les technologies !

Avant de vous lancer…

- ✓ Surveiller le calendrier du projet, qui, de par sa nature « cinéma », a une forte propension à déraper.
- ✓ Préciser que la méthode a fait ses preuves à de multiples occasions, autant pour des petits que des grands projets.

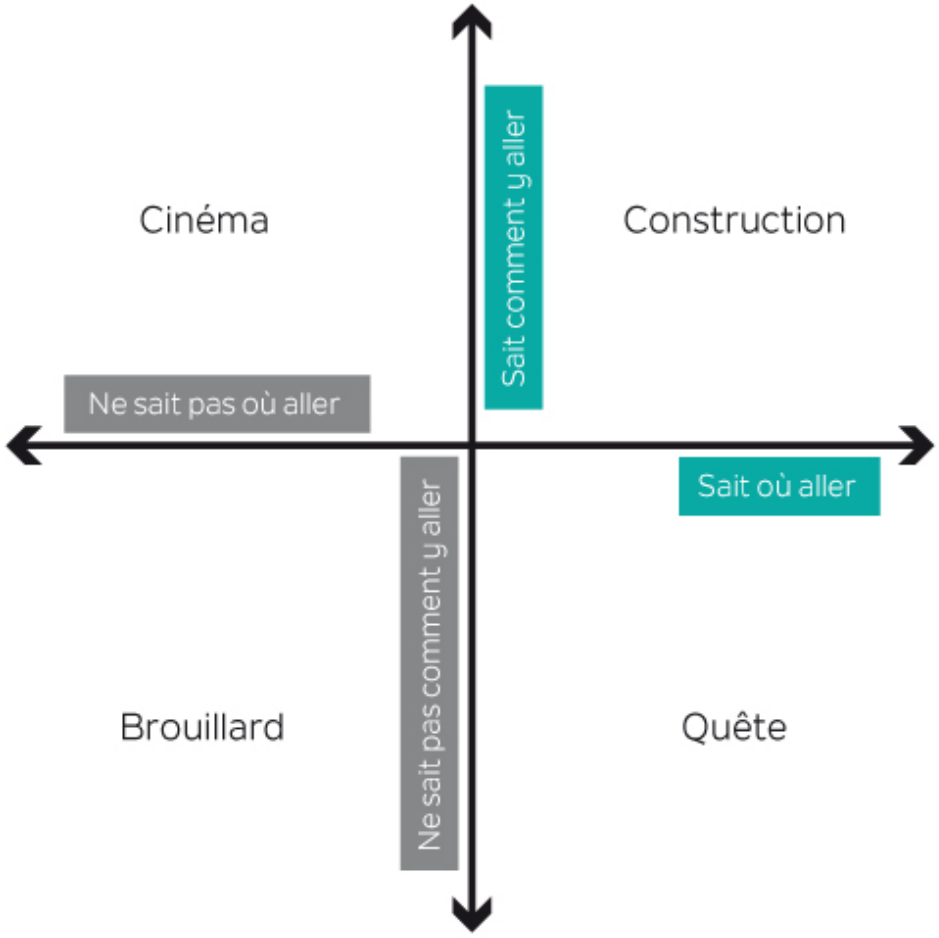
COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Faire attention au micromanagement en gestion de projet

Pour se rassurer, la tentation est forte pour le leader d’un projet Supply Chain, surtout s’il est issu d’une fonction opérationnelle où il fallait éteindre des incendies tous les jours, d’établir une liste notable de tâches à faire. Cela donne le sentiment de contrôler la situation, de travailler réellement, face au sentiment de vide que provoque un projet qui démarre.

À part peut-être pour la construction d’un entrepôt, cette approche est vouée à l’échec pour un projet Supply Chain qui comporte une partie conduite du changement décisive. Au démarrage du projet, l’essentiel n’est pas dans la liste des tâches à faire, mais dans la mobilisation des acteurs, que l’on motive rarement avec des *to-do lists*.

Dans son livre *Perfect projects*, Eddie Obeng caractérise ainsi les projets complexes dont font partie les projets Supply Chain :



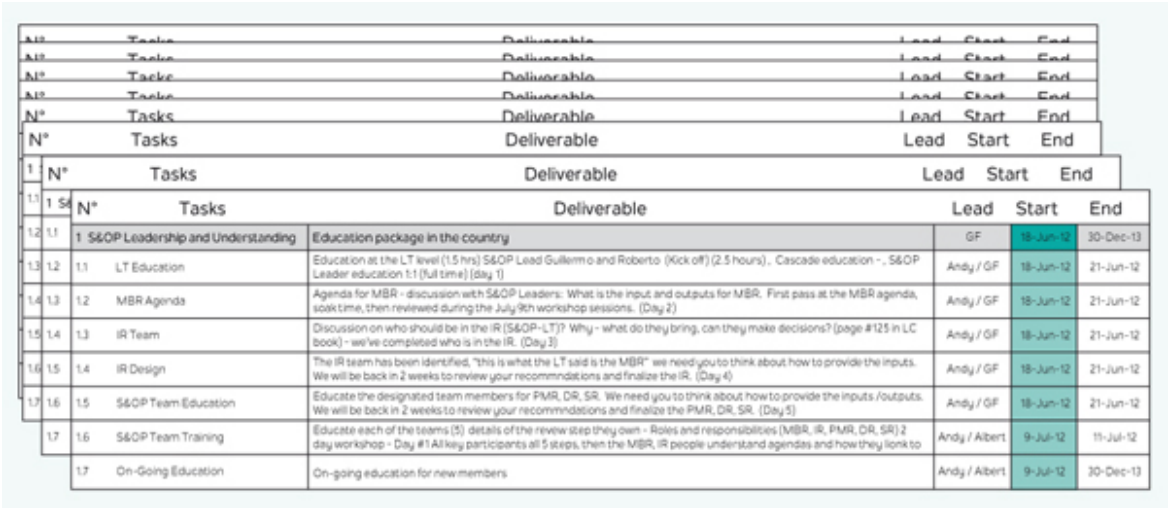
Source : Eddie Obeng, *Perfect Projects.*

Dans un projet « construction », l'approche micromanagement est possible, voire recommandée, car les tâches sont connues à l'avance et le volet conduite du changement est minime par rapport au volet technique. La plupart des projets Supply Chain appartiennent aux autres catégories (le projet « cinéma » en majorité), pour lesquelles la méthode « apprendre en marchant » est la plus efficace ; elle permet d'expérimenter, de marquer une pause pour apprendre de ses erreurs, de repartir, etc.

Si une boucle rapide d'apprentissage est ainsi établie, le projet n'a pas besoin d'approche micromanagement ; paradoxalement, il est beaucoup mieux maîtrisé.

Cas d’entreprise

Play it again Sam !



N°	Tasks	Deliverable	Lead	Start	End
1	S&OP Leadership and Understanding	Education package in the country	GF	18-Jun-12	30-Dec-13
1.1	LT Education	Education at the LT level (1.5 hrs) S&OP Lead Guillermo and Roberto (Kick off) (2.5 hours), . Cascade education - , S&OP Leader education 1:1 (full time) (day 1)	Andy / GF	18-Jun-12	21-Jun-12
1.2	MBR Agenda	Agenda for MBR - discussion with S&OP Leaders: What is the input and outputs for MBR. First pass at the MBR agenda, soak time, then reviewed during the July 9th workshop sessions. (Day 2)	Andy / GF	18-Jun-12	21-Jun-12
1.3	IR Team	Discussion on who should be in the IR (S&OP-LT)? Why - what do they bring, can they make decisions? (page #125 in LC book) - we've completed who is in the IR. (Day 3)	Andy / GF	18-Jun-12	21-Jun-12
1.4	IR Design	The IR team has been identified, "this is what the LT said is the MBR" we need you to think about how to provide the inputs. We will be back in 2 weeks to review your recommndations and finalize the IR. (Day 4)	Andy / GF	18-Jun-12	21-Jun-12
1.5	S&OP Team Education	Educate the designated team members for PMR, DR, SR. We need you to think about how to provide the inputs /outputs. We will be back in 2 weeks to review your recommndations and finalize the PMR, DR, SR. (Day 5)	Andy / GF	18-Jun-12	21-Jun-12
1.6	S&OP Team Training	Educate each of the teams (5) details of the review step they own - Roles and responsibilities (MBR, IR, PMR, DR, SR) 2 day workshop - Day #1 All key participants all 5 steps, then the MBR, IR people understand agendas and how they liink to	Andy / Albert	9-Jul-12	11-Jul-12
1.7	On-Going Education	On-going education for new members	Andy / Albert	9-Jul-12	30-Dec-13

CONTEXTE

Sam était le vice-président Supply Chain d’une multinationale américaine. Le projet pour lequel il mandata un consultant consistait à entamer un processus S&OP mondial, avec comme pilote le Brésil. Sam, adepte des « plans carrés », demanda à l’expert : « Afin de préparer notre visite au Brésil, pourriez-vous nous produire un plan générique avec les 500 tâches à réaliser ? ». L’expert rétorqua qu’il n’existait pas de plan « taille unique » en S&OP, et qu’il valait mieux concevoir un plan brésilien sur-mesure. Sam insista, et comme il était le client, le consultant lui fournit une trentaine de fiches de tâches au format ci-dessus.

RÉSULTAT

Au lancement du projet, à Sao Paulo, Sam entama la réunion en présentant le plan du projet et quelques fiches de tâches, pour montrer que le pilote brésilien avait été préparé dans les moindres détails.

« Avant de regarder les détails du projet, Sam, pourrions-nous faire un tour de table pour savoir ce que chacun attend du projet ? », l’interrompit le directeur général brésilien. Sam resta bouche bée quelques secondes, mais ne put qu’acquiescer. La matinée fut une démonstration de la vision S&OP des Brésiliens. Sam n’évoqua plus jamais ses 500 tâches types.

OUTIL 60

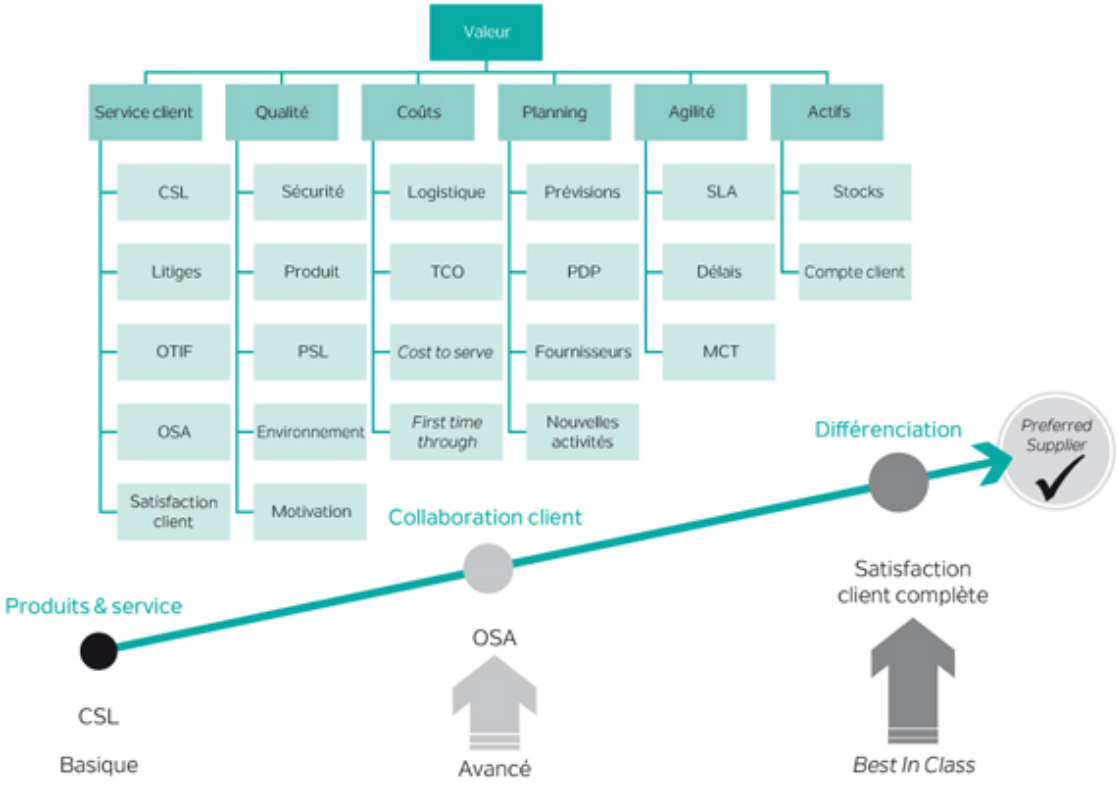
Les indicateurs de performance Supply Chain

> “
>
> *Si ça ne peut pas être mesuré, ça ne peut pas être géré.*
>
> Peter Drucker

En quelques mots

Comme leur nom l’indique, **les indicateurs de performance** ou KPI’s (*Key Performance Indicators*) ne doivent pas ressembler, sur un tableau de bord, à un cockpit de Boeing 747. Ils doivent être exigeants et triés sur le volet, **refléter une vraie performance et avoir une finalité** : la **création de valeur** pour l’entreprise par la **satisfaction du client**. Pour qu’ils s’améliorent, il ne suffit pas de les mesurer, il faut également les animer.

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE SUPPLY CHAIN PAR LEVIER ET NIVEAU DE MATURITÉ



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Fournir une démarche cohérente de mise en place d'indicateurs de performance clés.

Contexte

Il existe toute une batterie d'indicateurs de performance Supply Chain. Il est recommandé d'adopter une démarche progressive dans leur mise en place, en commençant par un nombre limité d'indicateurs simples, puis en sophistiquant progressivement le système. Et ne pas oublier que le but du système d'indicateurs est de créer de la valeur pour l'entreprise.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Établir la feuille de route des indicateurs de performance :** à partir de la stratégie Supply Chain, définir les indicateurs de performance clés échelonnés dans le temps. Commencer par un maximum de cinq à sept indicateurs, sans oublier la revue des projets dans le suivi de la performance.
2. **Hiérarchiser les indicateurs :** la hiérarchie des indicateurs découle de la stratégie des opérations. Le Lean prône une amélioration continue et concomitante de tous les indicateurs. L'approche focalisée recommande de choisir un objectif principal soutenu par les autres indicateurs.
3. **Définir le système d'animation des indicateurs :** appliquer les principes du Lean et du QRQC pour les améliorer : définition des responsabilités et des standards, visibilité de la performance, PDCA, forums, etc.
4. **Maîtriser les basiques :** focaliser toutes les énergies sur l'amélioration des 5 à 7 indicateurs, sans se laisser distraire par les nouvelles modes.
5. **Passer au stade avancé** : lorsque les basiques sont maîtrisés, augmenter le niveau d'exigence en choisissant de nouveaux indicateurs plus difficiles à atteindre et cohérents avec la stratégie de l'entreprise.
6. **Accélérer en passant au stade « *Best In Class* » :** en partant du but défini dans l'ambition Supply Chain, établir des indicateurs uniques par rapport à la concurrence. À ce stade, c'est souvent l'écoute généreuse du client qui montre la voie.

Méthodologie et conseils

Un système d'indicateurs de performance ne vaut que s'il est partagé et soutenu. Cela suppose d'avoir un but, un vocabulaire, des définitions et des méthodes de calcul communs, ainsi que des données fiables. L'exemple de l'indicateur perçu comme un caprice du siège montre qu'entre la commande parfaite attendue par le client (c'est-à-dire les bonnes quantités commandées dans les temps et sans litige) et le quotidien de nombreuses entreprises, il existe encore un écart important. Ce décalage donnera du travail aux Supply Chain managers pour quelques années, en faisant des choses simples avec

détermination. Il s'agit d'une méthode pragmatique focalisée sur le chemin de l'amélioration des indicateurs plutôt que sur leur théorie.

Choisissez les KPI's qui créent de la valeur et animez-les !

Avant de vous lancer…

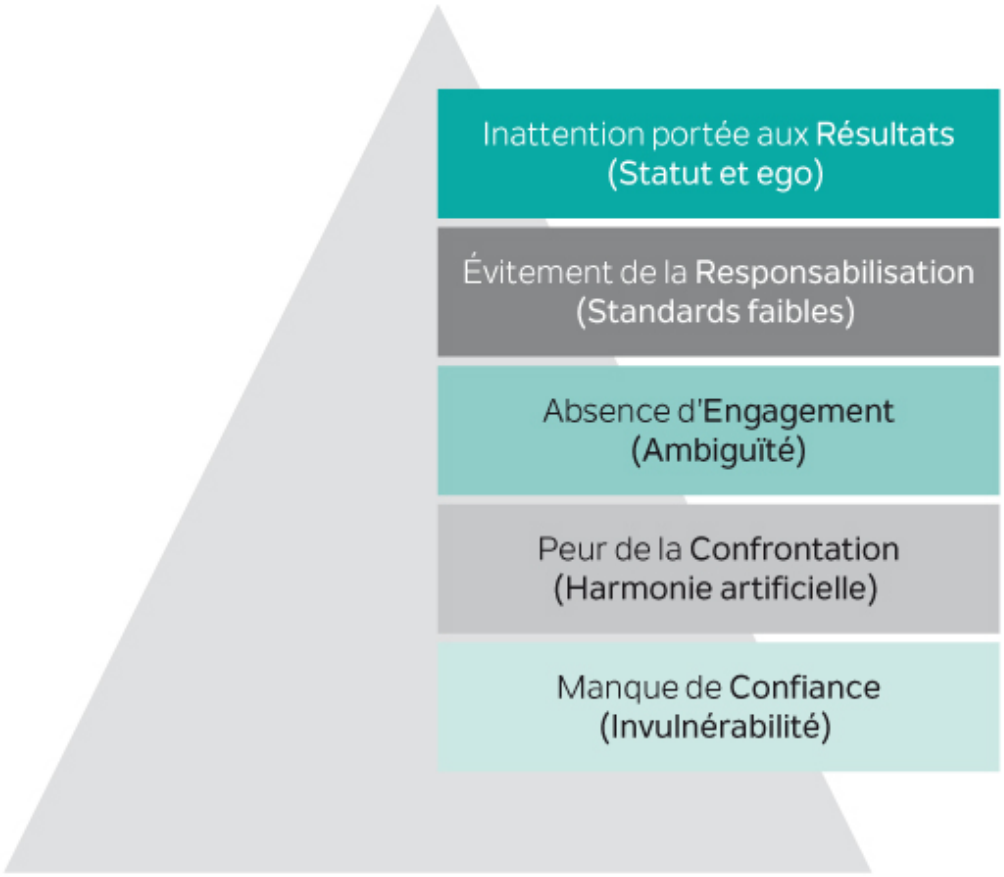
- ✓ S'assurer de la vivacité de chaque indicateur. Un indicateur est vivace quand il est supporté par un PDCA. Un indicateur est fragile quand son responsable se lamente sur sa stagnation ou son déclin.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Performance d'équipe et indicateurs de performance

Le plus grand danger de la gestion des indicateurs de performance est la bureaucratie. L'entreprise rentre dans un cycle de production d'indicateurs, qui appelle toujours plus d'indicateurs. Le reporting d'indicateurs devient une fin en soi. On s'enfonce alors dans une phase de routine, où la mauvaise performance devient presque une fatalité. Comment a-t-on pu en arriver là ?

Dans son livre *Optimisez votre équipe*, Patrick Lencioni décortique bien les mécanismes qui peuvent amener une équipe à avoir une faible performance. Son modèle est très pratique, car il fait un lien immédiat avec l'animation des indicateurs de performance :



1. **Confiance :** dans la gestion des indicateurs, le maquillage est une pratique répandue. On cherche à apparaître sous son meilleur jour, mais *in fine*, cela conduit à douter de la sincérité des chiffres, ce qui mine la confiance.
2. **Confrontation :** autre grand classique de l'entreprise. Pour ne pas heurter les susceptibilités, même si l'indicateur est dans le rouge, l'accent sera mis sur les progrès accomplis, ce qui empêchera de régler les vrais problèmes.
3. **Engagement :** c'est une règle d'or immuable : 1 indicateur = 1 personne, pour ne pas tomber dans le « On n'est pas bon en XYZ ».
4. **Responsabilisation :** l'originalité du modèle de Lencioni auquel nous souscrivons est d'augmenter l'exigence pour contraindre la prise de responsabilité.

5. **Résultats :** à nouveau, l’approche de Lencioni est très originale et performante. Elle consiste à choisir un indicateur principal qui fédère toute l’équipe autour de lui. C’est une démarche exigeante qui a le mérite de forcer les priorités.

Cas d’entreprise

L’amour de la performance

Axe	Indicateurs		
Axe 1 Qualité totale	Taux de service première monte		
	Taux de service deuxième monte		
	Nombre d'incidents logistiques qualité		
	Taux de service fournisseurs		
Axe	**Indicateurs**	**Axe**	**Indicateurs**
Axe 2 Devenir la référence industrielle : Achat - Production - Logistique	Qualité des prévisions de ventes réel/prévisions site en K€	**Axe 3 Maîtriser les démarrages produits/ process**	Nombre d'incidents définition emballages
	Qualité du PDP/Séquenceur pourcentage de lignes réalisées		Pourcentage de protocoles logistiques
	Pourcentage d'UM en Kanban externe	**Axe 4 Réussir l'automatisation produits/ process, et les conditions de travail**	Nombre d'accidents avec arrêt
	Pourcentage d'UM en Kanban interne		
	Couverture de stocks matières + WIP (en jours)		
	Couverture de stocks produits finis (en jours)	**Axe 5 Impliquer l'ensemble du personnel dans le changement**	Nombre d'améliorations logistiques
	Écarts d'inventaire en K€		Pourcentage d'absentéisme
	Gains sur coûts de transports en K€		Nombre de propositions d'amélioration par personne

CONTEXTE

Si la performance d’un système de performance se mesure à l’adhésion qu’il suscite auprès de son personnel, alors ce célèbre équipementier automobile français est probablement champion du monde dans ce domaine. Ce qui frappe lorsqu’on le connaît un peu de l’intérieur, c’est effectivement la fierté que le personnel de l’entreprise place dans « son » système de production. Un des éléments remarquables de ce système est la clarté des indicateurs de performance autour de 5 axes stratégiques pour l’entreprise, comme l’illustre l’exemple ci-dessus pour un service logistique dans une de ses usines.

RÉSULTAT

Ce tableau de bord de la performance pourrait confirmer l’idée fausse que cette entreprise est « presse-citron ». En réalité, malgré la très forte pression de ses clients, inhérente à ce secteur, cette entreprise applique quotidiennement les principes d’animation des équipes de Lencioni : honnêteté dans le partage des mauvaises nouvelles, confrontation à la brutalité des faits quels qu’ils soient, clarté absolue dans la responsabilité des indicateurs, objectifs très ambitieux et focalisation collective sur le premier d’entre eux : la satisfaction du client.

OUTIL 61

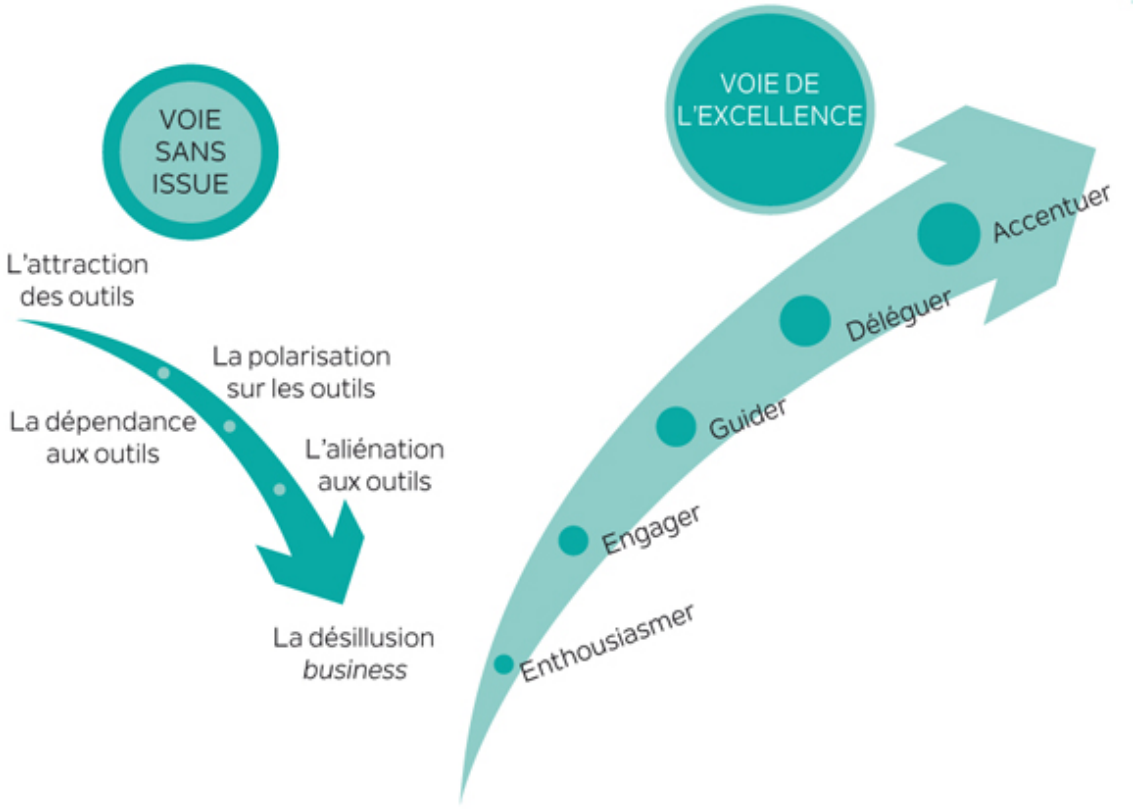
Le Tao de la Supply Chain

> *Pour atteindre la connaissance, ajoutez des choses chaque jour. Pour atteindre la sagesse, retirez des choses chaque jour.*
>
> Lao Tzu

En quelques mots

Pour atteindre l'excellence, la Supply Chain doit faire la **synthèse** entre le monde **anglo-saxon universaliste** avec ses bibles et ses autoroutes, et l'**Asie particulariste** avec ses principes et ses réseaux routiers capillaires. Cette synthèse, **la Voie-Tao de la Supply Chain**, n'est pas figée, mais vivante. Elle cherche en continu à extraire le **meilleur des deux mondes**, afin que chaque Supply Chain trouve sa **singularité** la différenciant clairement de ses concurrents.

LA VOIE SANS ESPOIR ET LA VOIE DE L'EXCELLENCE EN SUPPLY CHAIN



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Établir une voie, plus que des recettes de cuisine, pour réussir son projet Supply Chain.

Contexte

Concernant la Supply Chain, les années 1980 ont été le règne des outils, les années 1990 le règne des process, les années 2000 le règne du leadership, avec systématiquement un déclin du thème dominant de la décennie précédente. La Supply Chain ayant atteint l'âge de raison, il est temps de faire la synthèse, en s'inspirant de la philosophie du Tao, qui enseigne que tout excès est mauvais, que chacun doit trouver sa voie singulière et qu'il faut chercher l'harmonie avec la nature. Belle perspective pour les Supply Chains qui ressemblent de plus en plus à des systèmes vivants !

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Enthousiasmer :** l'enthousiasme apparaîtra si le message va droit au cœur en répondant aux questions : « Pourquoi changer ? Qu'est-ce qu'il y a dedans pour moi ? »
2. **Engager :** l'approche varie largement selon les cultures et les styles d'apprentissage des individus. Mais dans tous les cas, l'engagement viendra si l'on répond aux questions : « Pourquoi y va-t-on ? Comment y va-t-on ? »
3. **Guider :** une recommandation qui paraît évidente ; pourtant, beaucoup d'équipes n'ont jamais été autant livrées à elles-mêmes, avec des managers qui vibrionnent et ne comprennent même plus ce que font vraiment leurs équipes. Il faut donc revenir à un des piliers du management : être le mentor de ses collaborateurs.
4. **Déléguer :** là encore, un conseil d'une apparente évidence ; mais la mode de l'*empowerment* a créé une fausse délégation, où les managers « confient » des missions à leurs collaborateurs, mais s'immiscent dans leur travail à la première alerte. La vraie délégation suppose au préalable une habilitation du collaborateur.
5. **Accentuer :** l'expérience des meilleures entreprises montre qu'elles font des choses ordinaires de façon extraordinaire, en accélérant jour après jour leur « volant d'inertie ».

Méthodologie et conseils

Le management anglo-saxon, qui a dominé le XXe siècle, est universaliste, sous l'influence de la religion protestante (prédominance de la Bible dans la transmission du savoir). La Supply Chain, inventée par des Anglo-Saxons, s'est inscrite dans ce courant universaliste par le biais de bibles qui mesuraient le succès au nombre de points dans des check-lists. L'Asie, qui dominera sans doute la première moitié du XXIe siècle, est particulariste sous l'influence de Confucius. Sans renier les bienfaits universalistes du management anglo-saxon, la Supply Chain du xxie siècle doit intégrer une bonne dose de particularisme, en s'appuyant sur un nombre limité de

principes forts, et en laissant chacun trouver sa Voie, son Tao. La méthode, éprouvée, fait la synthèse entre les managements anglo-saxons et asiatiques, comme le Lean, qui a fait ses preuves.

Choisissez la voie différente de l'harmonie !

Avant de vous lancer…

- ✓ Bien expliquer la méthode, car celle-ci est difficile à comprendre pour un universaliste : on ne la comprend vraiment qu'en la pratiquant dans la durée.

OUTIL 62

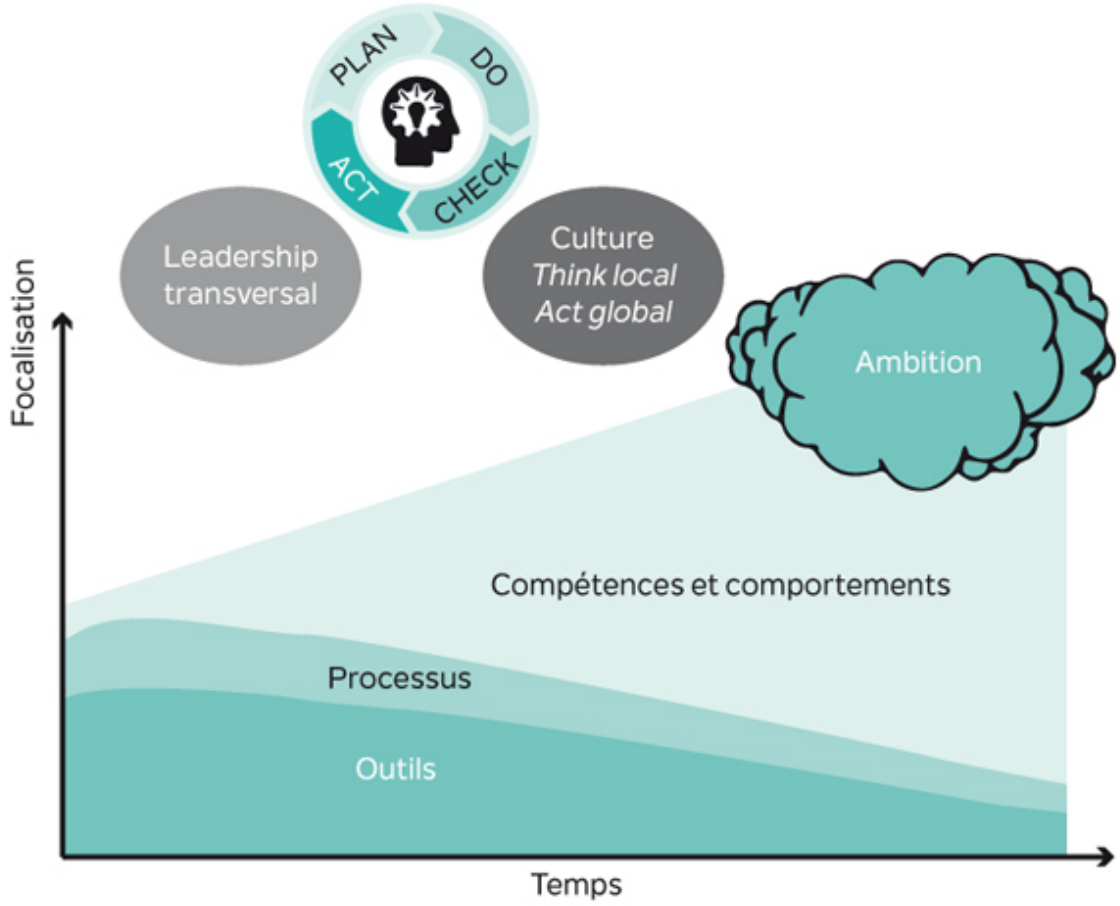
La conduite du changement

> *Il n’existe rien de constant si ce n’est le changement.*
>
> Bouddha

En quelques mots

La Supply Chain est la fonction par excellence qui introduit de la **transversalité** dans l’entreprise. Elle a donc une vraie légitimité pour transcender son rôle opérationnel, en **conduisant le changement** dans l’organisation sur le thème de la transversalité. Or celui-ci est un des enjeux majeurs d’aujourd’hui. Un prérequis est bien sûr que la **Supply Chain apprenne à oser**. Car ce rôle de moteur de la transformation de l’entreprise, grâce à la méthode « Compétences et comportements » avant « Processus et Outils », diverge de son image actuelle de « bon exécutant ».

LA SUPPLY CHAIN COMME MOTEUR DE LA TRANSFORMATION DE L’ENTREPRISE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Utiliser la Supply Chain comme moteur de la transformation de l'entreprise.

Contexte

La conduite du changement, avec tous ses outils, est une préoccupation de toutes les entreprises. Un méta-outil moins connu est la démarche Supply Chain en elle-même qui, *de facto*, introduit une transversalité routinière, nécessaire à toute transformation durable. En se positionnant comme moteur de la métamorphose de l'entreprise, la Supply Chain a l'opportunité de transcender son

simple rôle opérationnel, pour devenir l'une des trois priorités de toute entreprise qui a besoin d'opérer réellement un changement.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Créer un futur désirable :** montrer qu'il existe une autre Supply Chain, non pas besogneuse, mais ambitieuse, créatrice de valeur, exigeante et source de croissance.
2. **Communiquer :** la nouvelle proposition de valeur de la Supply Chain doit évidemment s'adapter à son contexte. Si l'entreprise est réfractaire aux termes anglo-saxons, inutile de venir avec des mots savants et jargonneux. Plus le message sera simple et clair – sans être simpliste –, mieux il passera. Toujours donner du sens à son action, en montrant comment la nouvelle initiative Supply Chain change l'entreprise.
3. **Impliquer :** établir un dialogue, en particulier avec celles et ceux qui disent « oui mais », en mettant l'organisation en position de choisir, sans lui dicter les prétendues « meilleures pratiques » de la Supply Chain.
4. **Engager :** considérer chaque partie prenante comme un client à satisfaire, en particulier en lui prouvant comment la Supply Chain va l'aider personnellement.
5. **Montrer l'exemple :** accompagner l'action sur le terrain en apprenant, en marchant, et en insistant sur la nécessité d'un nouveau pacte comportemental. Être exemplaire dans sa démarche.
6. **Montrer la voie :** montrer comment la « méthode » Supply Chain peut devenir un modèle de conduite du changement, en extrayant, à partir de l'expérience, les facteurs clés de succès des pilotes.

Méthodologie et conseils

Lorsque l'annonce d'un « monde meilleur » grâce à la Supply Chain est faite, il est urgent de démarrer par quelques pilotes qui illustreront le propos. Le choix des pilotes est déterminant, car ils doivent remplir

deux conditions : être certains de réussir et être représentatifs. Dès que les pilotes sont choisis, il faut se donner tous les moyens pour les réussir et obtenir un effet boule de neige. Lorsque l'élan Supply Chain est ancré dans l'entreprise, et a démontré son efficacité opérationnelle et économique, le leader Supply Chain pourra élargir son influence en suggérant de généraliser la méthode. Faites de la Supply Chain un moteur du changement !

Avant de vous lancer…

- ✓ Une approche qui a l'inconvénient de toute méthode pionnière : accepter d'essuyer quelques plâtres.
- ✓ Démarrer par un projet pilote, par exemple le S&OP, pour démontrer le pragmatisme et l'efficacité de la méthode.

OUTIL 63

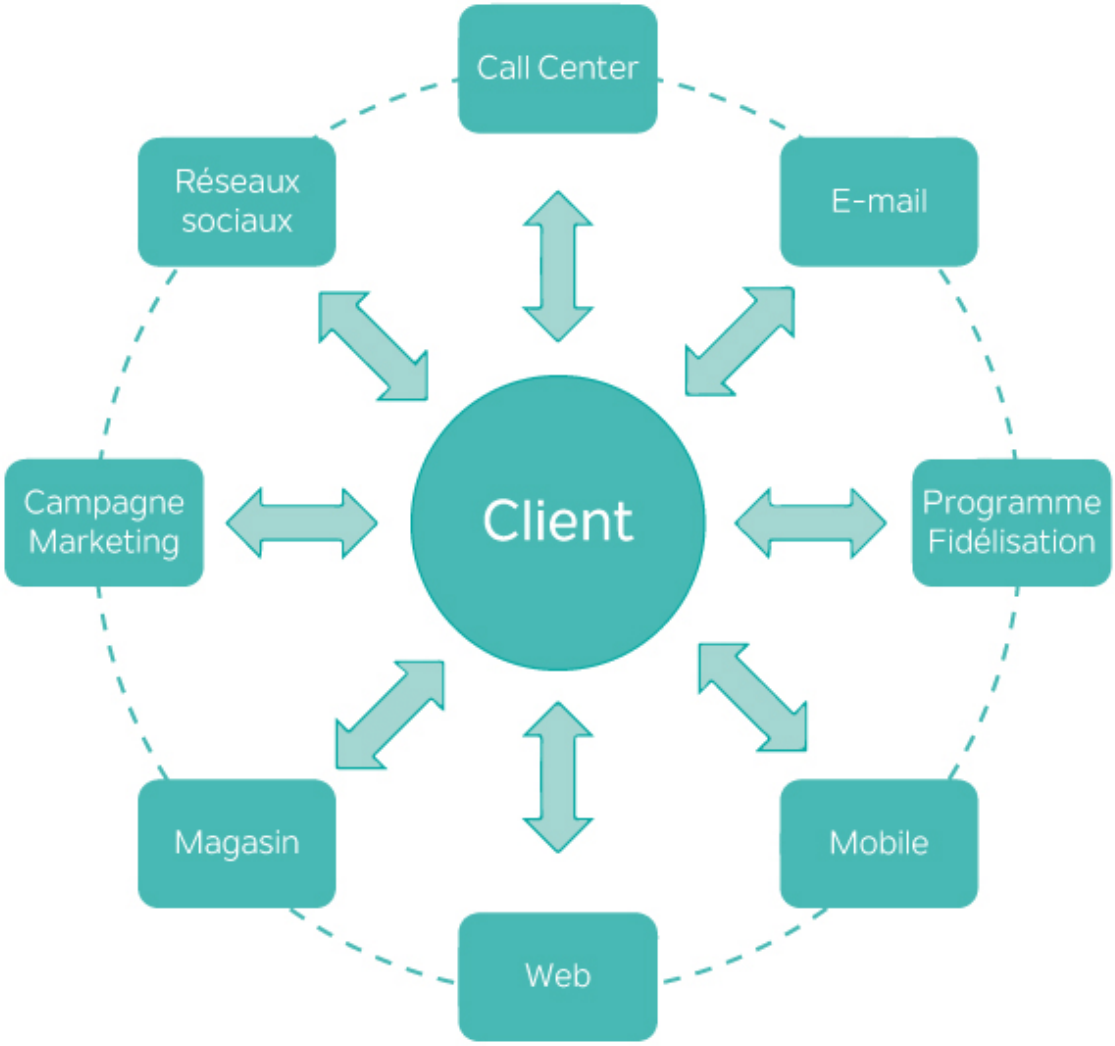
Les réseaux de valeur

> “
>
> *Facebook est assez ancré et a un effet de réseau. Il est difficile de percer dans un réseau une fois qu’il est formé.*
>
> Elon Musk

En quelques mots

La multiplication des canaux pour se connecter aux clients **bouleverse en profondeur les Supply Chains**, pensées initialement pour intégrer la chaîne d’approvisionnement de façon linéaire et unilatérale. Le concept même de Supply Chain est ainsi remis en cause par ces bouleversements qui peuvent provoquer **la disparition du terme lui-même au profit de réseaux de valeur** (*Value Networks*). Les leaders Supply Chain doivent donc adopter un **comportement entrepreneurial face à ce phénomène**, afin que la Supply Chain ne redevienne pas la fonction d’intendance qu’elle était à l’origine.

SCHÉMA OMNICANAL



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Anticiper et accompagner le changement de paradigme radical que représente le passage d'une Supply Chain conventionnelle, linéaire et

unidirectionnelle, à un réseau de valeur complexe, volatil et multidirectionnel.

Contexte

Le développement de l'omnicanal, accéléré par la crise du Covid-19, modifie les *Business Models* des Supply Chains :

– sur les aspects de distribution, dont les coûts peuvent exploser s'ils sont mal maîtrisés ;

– sur les aspects de planification, en rendant les prévisions des ventes et la planification de production plus difficiles, car plus incertaines et plus complexes.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Prendre connaissance des plans stratégiques** omnicanal du Marketing et des Ventes. Cela peut sembler une évidence, mais il arrive que la Supply Chain soit consultée lorsqu'il faut exécuter ces plans, sans qu'elle ait pu les anticiper pour se préparer.
2. **Constituer une équipe projet dédiée**. L'omnicanal ne s'apprend pas en marchant. Sa mise en œuvre nécessite de combiner plusieurs ingénieries du service client et de la distribution physique, notamment les solutions clients (outil 8), les *masterdata* (outil 13), la logistique inversée (outil 19), le *cost to serve* (outil 21), ou le design de réseau (outil 22).
3. **Dédier une *task force*** à l'analyse des risques (outil 54). L'omnicanal augmente les risques liés à Internet de façon exponentielle. C'est précisément pour cette raison qu'il faut évaluer les risques froidement et définir le niveau acceptable pour l'entreprise.
4. **Intégrer l'omnicanal dès que possible** dans le S&OP. Le e-commerce représentait 10 % du commerce de détail en France, pour plus du tiers en Chine. La part de marché du e-commerce ne va cesser de croître, avec des conséquences étendues sur le pilotage des Supply Chains.

5. **Être proactif en proposant des solutions**. La technologie permet à la Supply Chain de proposer des innovations à l'image des *Amazon lockers* (consignes automatiques) qui favorisent le rapprochement avec les consommateurs.
6. **Modéliser les nouveaux réseaux de valeur** depuis la source jusqu'au consommateur final. Les systèmes de planification avancés permettent aujourd'hui de simuler des réseaux de valeur avec une grande précision. Cela permet, entre autres, de travailler sur des scénarios indispensables pour maîtriser un monde de plus en plus imprévisible et complexe.

Méthodologie et conseils

La démarche des réseaux de valeur est à la fois l'aboutissement et l'intégration de nombreux outils abordés précédemment. En conséquence, pour la maîtriser, il est impératif de maîtriser chacun des outils individuellement, car ne pas maîtriser un outil constitutif de l'ensemble revient à ne pas maîtriser l'ensemble. Passez de la Supply Chain aux réseaux de valeur !

Avant de vous lancer…

✓ Bien qu'étant un sujet qui exige énormément d'ingénierie Supply Chain, la démarche réseaux de valeur suit la loi d'airain de tout projet complexe transversal : Hommes > Processus > Outils.

Glossaire

ABC (classement) : classement en trois catégories (A, B et C) inspiré de la loi de Pareto (20/80 : 20 % des articles font 80 % du chiffre d'affaires) pour gérer les stocks et attirer l'attention sur les produits cruciaux A.

AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) : outil de gestion de la qualité.

APICS (*American Production and Inventory Control Society*) : organisme de certification et de formation du management des opérations.

ASLOG : association française pour la logistique.

Back hauling : utilisation du trajet de retour pour optimiser les coûts de transport.

***Bullwhip* (coup de fouet)** : l'effet *bullwhip* désigne l'accroissement des variations de demande au fur et à mesure que l'on s'éloigne du consommateur final.

CMI (*Co-Managed Inventory*) : gestion conjointe des stocks entre le fournisseur et le client.

Coopétition : collaboration entre des concurrents.

CFPR (*Collaborative Forecasting Planning & Replenishment*) : système collaboratif qui prévoit les ventes et planifie la production et la distribution au moindre coût et au meilleur service.

Cross-docking : action de faire passer les marchandises des quais d'arrivée aux quais de départ, sans passer par le stock.

Différenciation retardée : technique de production qui repousse les opérations de finition ou de personnalisation du produit, le plus en aval possible.

EDI (*Electronic Data Interchange* ou Échange de données informatisées) : système d'échange de données informatisées entre

entreprises.

ERP (*Enterprise Resource Planning*) : logiciel qui relie dans une base commune plusieurs fonctions de gestion comme la planification, la logistique, la distribution physique, etc.

Flowcasting : processus intégré de pilotage de la chaîne logistique qui se fonde sur la prévision à l'« article point de vente » et le processus DRP (voir outil 28) partagé entre le fournisseur et le distributeur.

Glocalisation : mode de gestion à la fois « global » et « local » dans une économie mondialisée.

Heijunka : lissage de la production par le volume (quantité de produits fabriqués) et le mix produits (prix en particulier).

***Industrial engineering* (ingénierie industrielle)** : discipline qui englobe la conception, l'amélioration et l'installation de systèmes intégrés.

***Jidoka* (auto-activation ou *autonomation*)** : arrêt automatique d'une machine quand celle-ci produit des pièces de moins bonne qualité.

JIT (*just-in-time* ou juste-à-temps) : méthode de gestion de la production et de l'approvisionnement fondée sur la tension des flux.

Kaizen : amélioration continue.

Kanban : méthode de gestion des réapprovisionnements qui consiste à poser des étiquettes sur des conteneurs de produits gérés ou sur un tableau spécifique, afin de déclencher le rapprovisionnement.

KPI (*Key Performances Indicators*/ Indicateurs de performance) : indicateurs mesurables du niveau de performance de l'entreprise.

Leagile : système de production à la fois « léger » (*lean*) et « flexible » (*agile*).

***Mass customization* (ou sur-mesure de masse)** : pratique utilisée surtout en « différenciation retardée » (voir ce nom) qui consiste à proposer un produit de consommation relativement courante créé sur mesure en fonction des caractéristiques et préférences de chaque acheteur.

Merlin (méthode) : méthode de créativité visant à améliorer l'inventivité des membres d'une organisation, qui consiste à partir avec le résultat en tête.

MCT (*Manufacturing critical-path time*) : délai (chemin critique) entre la commande du client et la livraison au client.

Order to cash : de la commande à l'encaissement.

OSA (*On shelf availability*) : disponibilité sur le linéaire.

OTIF (*On time in full*) : indicateur de performance de la Supply Chain ; le bon produit, à la bonne quantité, au niveau de qualité attendue, au bon endroit, en temps et en heure.

PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) : méthode d'amélioration de la qualité suivant les étapes planification, production, vérification et action.

***Phase-Gate* (processus)** : management de projet dans lequel chaque étape est séparée par une « porte » (un point de contrôle) où se prend la décision de poursuivre ou non le projet.

San Gen Shugi : méthode de résolution des problèmes fondée sur les 3 réels : le lieu réel, le produit réel, les données réelles.

TCO (*Total cost of ownership* ou coût global de possession) : coût cumulé d'un produit tout au long de son cycle de vie, depuis sa conception jusqu'à sa destruction.

Time-to-market : délai nécessaire pour le développement et la mise au point d'un projet ou d'un produit, avant qu'il puisse être lancé sur le marché.

Vendor Managed Inventory : gestion partagée des approvisionnements entre le fournisseur et son client. Le fournisseur connaît le niveau de stocks de ses produits chez le client et le réapprovisionne en conséquence.